



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Krista Riekki

Talouden johtaminen kassavirralla pk-yrityksissä

Laskentatoimen ja rahoituksen
akateeminen yksikkö
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
pro gradu -tutkielma
Laskentatoimen ja tilintarkastuksen
maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Krista Riekki		
Tutkielman nimi:	Talouden johtaminen kassavirralla pk-yrityksissä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimi ja tilintarkastus		
Työn ohjaaja:	Mika Ylinen		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	84

TIIVISTELMÄ:

Pk-yritysten talusjohtaminen on noussut yhä keskeisempään rooliin yritysten elinkelpoisuuden, kasvun ja kannattavuuden varmistamisessa. Talusjohtamisen osa-alueista erityisesti kassavirran hallinta on nähty kriittisenä tekijänä, jonka avulla voidaan turvata yrityksen maksuvalmius ja reagoida muuttuviin taloudellisiin olosuhteisiin. Samanaikaisesti ulkoistettujen talusjohtopalveluiden käyttö uudenlaisena ilmiönä on yleistynyt, ja niiden rooli pk-yritysten talusjohtamisen tukena on vahvistunut. Kehityssuunnasta huolimatta talusjohtopalveluiden vaikutuksia pk-yritysten toimintaan ei ole aiemmin tutkittu ja tämän myötä talusjohtopalveluiden kehittäminen palveluntarjoajan näkökulmasta on jäänyt tutkimuskohteiden ulkopuolelle suomalaisessa kontekstissa. Tässä tutkielmassa tarkastellaan, millaisia vaikutuksia ulkoistuspalveluilla on pk-yritysten talusjohtamiseen, talusosaamiseen ja ennustamiseen.

Tutkielman empiirinen aineisto on kerätty kyselytutkimuksella, joka on suunnattu suomalaisille pk-yrityksille, jotka käyttävät jatkuvaluonteisia talusjohtopalveluita. Tutkimuksen tavoitteena on ollut muodostaa kokonaiskuva pk-yritysten talusjohtamisen nykytilasta sekä selvittää, miten ulkoistuspalvelut tukevat kassavirran hallintaa ja pitkän aikavälin taloudellista suunnittelua. Lisäksi on tarkasteltu, miten pk-yritysten talusosaaminen on kehittynyt talusjohton ulkoistuspalveluiden myötä. Tutkimustuloksista on muodostettu palveluntarjoajalle toimenpide-ehdotukset tapaustutkimuksena konstruktiiivisella tutkimusotteella talusjohtopalveluiden kehittämiseksi.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että ulkoistetut talusjohtopalvelut tukevat pk-yritysten talusjohtamista. Ne mahdollistavat ajantasaisen talustiedon hyödyntämisen, vapauttavat resursseja ydinliiketoimintaan ja parantavat päätöksenteon laatua. Talusosaamisen on havaittu kehittyneen asiantuntijatuen myötä, ja kassavirran hallintaan on saatu lisää suunnitelmallisuutta. Ulkoistetuille talusjohtopalveluille haasteita aiheuttavat kuitenkin viestinnän sujuvuus, asiantuntijoiden toimialatuntemus sekä asiakkaiden vaihteleva osaamistaso, jotka voivat heikentää palveluiden vaikuttavuutta.

Tutkielmassa on esitetty toimenpide-ehdotuksia, joiden avulla yhden Suomen suurimman tilitoimiston talusjohtopalveluita voidaan kohdentaa entistä paremmin pk-yritysten tarpeisiin. Näitä ovat muun muassa asiantuntijatuen integrointi päätöksentekoon, toimialakohtaiset raportointityökalut, kassavirran hallinnan systematisointi sekä asiakkaan talusosaamisen tukeminen.

AVAINSANAT: pk-yritykset, tilitoimistot, talushallinto, johtaminen, kassavirta

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tausta ja merkitys	6
1.2	Tutkielman tavoitteet ja lähestymistapa	8
1.3	Rajaukset	9
1.4	Tutkielman rakenne	10
2	Aiemmat tutkimukset kassavirrasta ja talousjohtamisesta	11
2.1	Katsaus talousjohtamisen ja kassavirran aiempiin tutkimuksiin	11
2.2	Tutkimuksen konstruktio	13
2.3	Yhteenveto ja oman työn asemointi	14
3	Talousjohtamisen nykytila	16
3.1	Talousjohtaminen pk-yrityksissä	16
3.1.1	Talousjohdon ulkoistuspalvelut	18
3.2	Kassavirta ja sen merkitys pk-yrityksissä	22
3.2.1	Kassavirta osana talousjohtamista	26
3.3	Talousjohtamisen tarkoitus	28
3.4	Talousjohtamisen tavoitteet ja hyödyt	31
3.5	Talousjohtamisen haasteet	33
3.6	Pk-yritysten johtajien talousosaaminen	35
4	Pk-yritysten talousjohtaminen kassavirralla	37
4.1	Tutkimusaineisto ja -menetelmä	37
4.2	Kyselyn toteutus ja aineiston kattavuus	39
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	41
5	Kyselyn tulokset	44
5.1	Vastaajien taustatiedot	44
5.2	Talousjohtaminen	46
5.3	Taloushallinnon osaaminen	55
5.4	Talousjohtopalveluiden kehittäminen	60
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	63

6.1	Toimenpide-ehdotukset talousjohtopalveluiden kehittämiseksi	65
6.2	Tutkimuksen rajoitteet	67
6.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	68
	Lähteet	69
	Liitteet	78
	Liite 1. Kyselylomake talousjohtamisesta	78

Kuviot

Kuvio 1. Kassavirtakaavio.	24
Kuvio 2. Pk-yritysten liikevaihto viimeisimmältä päättyneeltä tilikaudelta.	45
Kuvio 3. Henkilöstömäärä.	45
Kuvio 4. Yrityksen toimiala.	46
Kuvio 5. Taloustiedon lähteet osana päätöksentekoa.	47
Kuvio 6. Tärkeysjärjestys yrityksen taloudessa.	48
Kuvio 7. Yritystoiminnan tärkeimmät mittarit.	49
Kuvio 8. Kassavirtaennusteiden laadinta.	50
Kuvio 9. Kassavirtalaskelmien hyödyllisyys tavoitteiden saavuttamisessa.	51
Kuvio 10. Kassavirran hallinnan tehokkuus.	52
Kuvio 11. Toimenpiteet maksuvalmiuden ollessa hyvä.	53
Kuvio 12. Toimenpiteet maksuvalmiuden ollessa huono.	53
Kuvio 13. Tulos- ja kassaennustamisen nykytila.	54
Kuvio 14. Taloushallintokumppanin tuki talousjohtamisessa.	55
Kuvio 15. Taloushallinnon osaamistaso.	56
Kuvio 16. Talousosaamisen kehitys.	56
Kuvio 17. Taloushallinnon osaamistausta.	57
Kuvio 18. Talousinformaation käytettävyyden parantaminen.	58

Taulukot

Taulukko 1. Suorituskyvyn hallinta.	29
-------------------------------------	----

1 Johdanto

Tämä tutkielma käsittelee suomalaisten pk-yritysten talouden johtamista kassavirralla. Tutkielman aihe on kummunnut kirjoittajan omasta mielenkiinnosta talousjohtamiseen ja pk-yrityssektorin monimuotoisuuden sekä omista kokemuksista erilaisten yritysten ja yrittäjien kanssa. Motivaatiotekijänä on toiminut työelämästä kummunneet havainnot, jotka ovat tutkimusnäkökulmasta jääneet vielä suomalaisessa kontekstissa toteuttamatta tässä tutkielmassa käsitellyllä tavalla. Talousjohtamistaidot ovat välttämättömiä nykyisessä toimintaympäristössä. Tästä huolimatta talousjohtaminen ei tunnu saavan riittävää painoarvoa ja merkitystä pk-yritysten keskuudessa. Hyvällä talousjohtamisella pk-yritysten resilienssi, kasvu ja kannattavuus mahdollistavat muut taloudelliset hyödyt, kuten uusien työpaikkojen luomisen. Nämä yhdessä ovat toimineet kimmokkeena tämän pro gradu -tutkielman toteuttamiselle.

1.1 Tausta ja merkitys

Pk-yritysten rooli suomalaiseen kansantalouteen on merkittävä, sillä pk-yritysten lukumäärä oli Tilastokeskuksen (2023) mukaan noin 409 000, joka vastaa noin 98 prosenttia Suomen yrityksistä vuonna 2021. Suomessa pk-yritykset pitävät yhteiskuntamme rattaat pyörimässä ja ne toimivat merkittävänä työllistäjänä. Tästä huolimatta pk-yrityksiä on ajautunut konkurssiin ennätysellistä määriä viimeisten vuosien aikana. Vuonna 2024 konkurssiin ajautui viisi prosenttia enemmän yrityksiä edelliseen vuoteen verrattuna ja viiden vuoden takaiseen Tilastokeskuksen (2025) tilastoon nähden konkurssien määrä oli kolmanneksen suurempi.

Johdon laskentatoimen tutkimus on pitkään ohittanut pk-yritysten erityispiirteet 2000-luvulle saakka. Tämän jälkeen tutkimuksia on toteutettu enemmän, mutta tulokset ovat pääsääntöisesti Lopez & Hiebln (2015, s. 81) mukaan hajanaisia ja erillisiä, eikä pk-yritysten johdon laskentatoimen erityispiirteistä ole muodostunut selkeää kuvaa. Aiemmat tutkimukset tuottavat ristiriitaista informaatiota pienten ja keskisuurten yritysten taloushallinnon tilasta ja yrittäjien mielenkiinnosta talousasioihin.

Pienyritysten taloushallinnon todetaan olevan järjestetty pääasiassa viranomaisvaatimusten täyttämiseksi Sjögren ja muiden (2014, s. 352) sekä Marriot & Marriot (2000, s. 486) mukaan. Lopez ja Hiebl (2015, s. 83) toteavat hajanaisten tietojen mahdollisena syynä olevan tutkimustulosten keskittymisen eri maantieteellisille alueille sekä eri aloille, kuten laskentatoimi, johtaminen, tuotantotalous ja yrittäjäyys. Pk-yrityssektori kuvataan Ng ja muiden (2013), Jaworski & Czerwonka (2024) sekä Halabin ja muiden (2010) tutkimuksissa hyvin heterogeeniseksi joukoksi, joka todennäköisesti on osasy tutkimustulosten ristiriitaisuuksiin. Johdon laskentatoimen tutkimus on Lopez & Hiebl (2015, s. 83) mukaan pääsääntöisesti keskittynyt suurten yritysten tutkimiseen, joka osaltaan on jättänyt pk-yrityssektorin ja heidän erityispiirteensä huomiotta.

Mitchell ja Reid totesivat jo vuonna 2000 toteuttamassaan tutkimuksessa pk-yrityksien haasteeksi resurssirajoitteet, jonka seurauksena pk-yrityksillä ei ole varaa palkata laskentatoimeen erikoistuneita asiantuntijoita yritykseensä. Resurssirajoitteiden vuoksi pk-yritysten johdon laskentatoimen taidot ovat osittain tai kokonaan puutteellisia ja omistajien ja henkilöstön osaaminen ja koulutus vajavaista. Cassar ja Holmes (2003) kuvaavat, että pk-yritysten omistajien tekemät taloudelliset päätökset perustuvat toisinaan omistajien henkilökohtaiseen mielipiteeseen asiantuntija-avun puuttuessa. Carey (2015, s. 166–168) vahvisti tutkimuksessaan pk-yritysten suorituskyvyn paranevan, mikäli he ostavat ulkopuolista liiketoimintaneuvontaa. Pk-yritysten suorituskyky havaittiin paranevan entisestään, mikäli käytössä oli sekä liiketoimintaneuvonta että tilintarkastuspalvelut. Nämä havainnot rajoittuvat pk-yrityksiin, jotka työllistävät 5–49 työntekijää, jolloin näillä yrityksillä on pienempi resurssipohja ja vastaavasti suurempi tarve hankkia liiketoimintaneuvontaa yrityksen ulkopuolelta.

Jindrichovskan (2013, s. 80) mukaan pk-yrityksiä ei johdeta kuin liiketoimintaa, jonka seurauksena monet pk-yrityksistä epäonnistuvat. Tämä ei johdu omistajien huonosta työstä tai yritysten tarjoamista tuotteista tai palveluista vaan tietotaidon puutteesta. Menestyksekkään yrityksen pyörittäminen vaatii osaamista liiketoiminnan hallintaan ja kasvattamiseen. Tämä osaaminen on hankittu jo aiemmin ennen yrityksen perustamista

tai pk-yrittäjät oppivat sen työskennellessään, mutta osaaminen on välttämätöntä yrityksen menestyksen kannalta. Pitkällä aikavälillä omaisuuserien elinkaari määrittää yrityksen kulkua, mutta tätäkin tärkeämpää on lyhyen ajan käyttöpääoman hallinta, jotta yrityksellä on mahdollisuus selviytyä. Jaworski & Czerwonka (2024) totesivat käyttöpääoman hallinnan eli yrityksen varaston, myyntisaamisten, käteisen ja lyhytaikaisten velkojen tasojen ja kiertonopeuksien vaikuttavan yrityksen kannattavuuteen.

1.2 Tutkielman tavoitteet ja lähestymistapa

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan suomalaisten pk-yritysten talouden johtamista kassavirralla. Tutkielman tarkoituksena on muodostaa laaja-alainen ymmärrys talousjohdon tilanteesta niissä pk-yrityksissä, jotka hankkivat jatkuvaluonteista ulkoistuspalvelua yrityksille. Koska kyseessä on uudenlainen ilmiö, tutkielman keskiössä on saada kattava kuva pk-yritysten talousjohtamisesta, sen vaikutuksista yritykseen sekä talousjohtamisen hyödyntämismahdollisuuksista. Tärkeänä tutkimuskohteena on kartoittaa, millaisia vaikutuksia jatkuvaluonteisilla ulkoistuspalveluilla on ollut pk-yrityksiin ja onko pk-yritysten talousjohtaminen muuttunut ulkoistuspalveluiden myötä.

Pro gradun tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin.

1. Mitä vaikutuksia talousjohdon ulkoistuspalveluilla on pk-yrityksille?
 - a. Miten kassavirtaa hallitaan pk-yrityksissä?
 - b. Mitä vaikutuksia ulkoistuspalveluilla on pk-yritysten talousosaamiseen?
 - c. Miten pidempiaikainen talous- ja kassaennustaminen toteutuu?
2. Miten pk-yritysten talousjohdon ulkoistuspalveluita tulisi kehittää, jotta ne vastaisivat entistä paremmin pk-yritysten tarpeita?

Alatutkimuskysymysten tarkoitus on täydentää päätutkimuskysymystä, joiden avulla pyritään konkretisoimaan ulkoistuspalveluiden vaikutuksia pk-yrityksissä. Talousjohtamisen kriittisimpiä osatekijöitä ovat kassavirran hallinta ja talous- ja

kassaennustaminen. Päättökysymys pyrkii siis ilmentämään talousjohtamisen ulkoistuspalveluiden vaikutuksia. Ensimmäinen alatutkimuskysymys (a) täydentää päätutkimuskysymystä havainnollistamalla käyttöpääoman ja kassavirran hallinnan nykytilaa. Toinen alatutkimuskysymys (b) pyrkii etsimään vastauksia siihen, millaisia vaikutuksia pk-yritysten johtajien osaamistasossa on tapahtunut ulkoistuspalveluiden takia. Viimeisenä (c) huomioidaan vielä budjetoinnin ja ennustamisen eli tulevaisuuslähtöisen talousjohtamisen vaikutukset ulkoistuspalveluiden näkökulmasta. Toisena päätutkimuskysymyksenä on havainnollistaa pk-yritysten talousjohdon ulkoistuspalveluiden kipukohdat ja luoda toimenpide-ehdotus yhdelle Suomen suurimmalle tilitoimistolle talousjohdon ulkoistuspalveluiden kehittämiseksi.

Tämän työn empiirinen aineisto kerättiin sähköpostikyselyllä maaliskuussa 2025. Tutkimuksen pk-yritysten otos saatiin yhdestä Suomen suurimman tilitoimiston asiakaskunnasta, jotka ostavat ulkoistuspalvelua talousjohtamisensa tueksi. Kyselylomake lähetettiin 1205 yritykselle, joilta saatiin 168 vastausta. Vastausprosentti oli 13,94. Kyselyn kysymykset olivat strukturoituja ja puolistrukturoituja. Kysymyslomake laadittiin aiempien tutkimusten sekä kirjallisuuden perusteella. Tutkijan henkilökohtainen kokemus pk-yritysten talousjohtamisesta vaikutti jonkin verran kysymysten sisältöön. Tutkielman kyselyaineisto kerättiin Webropol -ohjelmalla ja tiedot analysoitiin, jatkojalostettiin ja raportoitiin. Kyselytutkimuksesta saatu aineisto ja tulokset toimivat lähdemateriaalina, joiden pohjalta luotiin toimenpide-ehdotus talousjohdon ulkoistuspalveluiden kehittämiseksi.

1.3 Rajaukset

Tämä tutkielma on rajattu koskemaan suomalaisia pk-yrityksiä. Pk-yritysten määritelmä on aiemmassa tutkimustiedossa ja käsitteistössä hieman toisistaan eroava, mutta tässä tutkimuksessa pk-yrityksillä tarkoitetaan Tilastokeskuksen (2024) mukaista pk-yritysten määritelmää, jossa yrityksen vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa, taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa ja henkilöstömäärä on alle 250 työntekijää. Tässä tutkielmassa ei käsitellä talouskriisien tai suhdanteiden vaikutuksia pk-yrityksiin.

Tutkielma kattaa suomalaiset pk-yritykset eri toimialoilta ja tämän vuoksi erilaiset teknologiset ratkaisut, kuten tekoäly, toiminnanohjausjärjestelmät tai niiden käyttö eivät ole tutkielman keskiössä. Tutkielma hakee vastausta pk-yritysten talousjohtamisen nykytilaan ja ulkoistuspalveluiden myötä mahdollisesti pk-yrittäjien havaitsemiin tai kokemuksiin muutoksiin. Pk-yrityssektorin heterogeenisuuden takia tutkielma ei rajaa pois pk-yrityksiä yhtiömuodon tai mahdollisten maantieteellisestä sijainnista tulevien alueellisten eroavaisuuksien näkökulmasta, jotta tutkimusotanta säilyy mahdollisimman suurena.

1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma rakentuu kuudesta eri pääluvusta. Ensimmäinen pääluku on johdanto, jossa käsitellään tutkimuksen taustat ja tarkoitus, rajaukset sekä asetetut tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä. Toinen pääluku käsittelee aiemmat relevantit tutkimukset talousjohtamisesta ja kassavirrasta pk-yrityssektorilla, konstruktion ja tämän tutkielman asemoitumisen aiempiin tutkimuksiin nähden. Teoreettinen viitekehys rakentuu talousjohtamisen, kassavirran ja yritysjohtajien talousosaamisen ympärille. Pääpaino teoriaosuudessa on talousjohtamisessa nimenomaan pk-yritysten näkökulmasta.

Empiirinen aineistoanalyysi alkaa tutkimuksen toteutuksen, aineiston ja menetelmän kuvauksella sekä tutkielman reliabiliteetin ja validiteetin pohdinnalla. Tämän jälkeen tarkastellaan kyselytutkimuksen vastauksia ja analysoidaan saatuja tuloksia viidennessä pääluvussa. Tutkielman päättää aiheesta tehty yhteenveto, konstruktio ja johtopäätökset, joissa vastataan tutkimuskysymyksiin ja esitetään jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 Aiemmat tutkimukset kassavirrasta ja talousjohtamisesta

Talousjohtamista ja kassavirtaa on tutkittu niin länsimaisissa kuin kehittyvissä talouksissa. Näissä tutkimuksissa tutkimuskohteena ovat olleet talousjohtamisen tavoitteet ja haasteet, budjetointi ja ennustamistyyli ja -tavat, käyttöpääoma ja kassavirran hallinta sekä pk-yritysten ja pörssiyritysten taloudellinen kannattavuus. Lisäksi talouskriisit ja niiden vaikutukset yrityksiin taloudellisesta näkökulmasta ovat olleet lähivuosien tutkimusaiheita. Tutkimusten pääpaino on kuitenkin ollut suurissa yrityksissä, ja pk-yritykset ovat jääneet hieman taka-alalle.

2.1 Katsaus talousjohtamisen ja kassavirran aiempiin tutkimuksiin

Länsimainen tutkimus pohjautuu pitkälti ennen 2010-lukuun. Tämän jälkeen on toteutettu joitain tämän työn kannalta olennaisia tutkimuksia. Jindrichovska (2013) on koonnut eri tutkimuksiin pohjautuen pk-yritysten keskeiset ja kriittiset kysymykset taloushallintoon liittyen, joista johtopäätöksenä on omistajien heikko taloushallinto. Tähän tulokseen Jindrichovska (2013) tuli kolmen ydinelementin kautta, joissa ensimmäisenä on likviditeetin ja kassavirran hallinta, toisena pitkän aikavälin omaisuuden hankinta ja kolmantena rahoitus niin rahoituskustannusten kuin pääomarakenteen näkökulmasta. Tutkimuksessa todetaan, että pitkällä aikavälillä omaisuuserien hallinta ohjaa yrityksen elinkaarta, mutta mikäli yritys ei kykene hallitsemaan käyttöpääomaa tehokkaasti, yritys ei tule näkemään pitkää aikaväliä.

Huo (2023) nosti tutkimuksessaan esille kaksi osa-aluetta, talousraportoinnin standardisoinnin sekä käyttöpääoman ja kassavirran hallinnan. Talousraportoinnissa johtajien tulisi Huon (2023) mukaan kiinnittää enemmän huomiota talousanalyysiin kuin tuottavuuteen ja tuloshyötyihin, jotta heillä olisi riittävä ymmärrys taloussanastosta ja riittävästi hyödyllistä tietoa päätöksenteon tukena. Käyttöpääomassa ja kassavirran hallinnassa Huo (2023) toteaa pk-yritysten menestyksen ja epäonnistumisen olevan kiinni siitä, ovatko pk-yritysten johtajat laatineet tehokkaan ja strategisen varojen hallintaprosessin yritykselle. Näiden kahden osa-alueen tarkoituksena on vahvistaa pk-

yritysten taloushallintoa ja vähentää virheitä tällä alalla, jotta yritykset menestyisivät paremmin.

Lopez & Hiebl (2015) koostivat yhteen pk-yritysten johdon laskentatoimen nykytilaa sekä muodostivat näiden pohjalta konkreettisia ehdotuksia. Tutkimus vahvisti, että pk-yritykset käyttävät yleisesti vähemmän johdon laskentatoimea kuin suuremmat yritykset. Mitä pienemmän yrityksen ollessa kyseessä sitä vähemmän se käyttää johdon laskentatoimen järjestelmiäkään ja vastaavasti yrityksen kasvaessa sitä todennäköisemmin se luottaa johdon laskentatoimen järjestelmiin. Organisaatorakenteen näkökulmasta tutkimus ehdottaa ulkopuolisten toimitusjohtajien tai talousjohtajien palkkaamista, jotta laskentatoimen osaamista saataisiin kasvatettua. Pk-yritysten omistajien ja henkilöstön koulutuksen puute havaittiin johtavan johdon laskentatoimeen, joka on suunnattu ulkoisille sidosryhmille eikä niinkään sisäisiin tiedontarpeisiin. Tutkimus vahvistaa, että pk-yritykset käyttävät johdon laskentatoimea paitsi vähemmän, mutta myös eri tavalla verrattuna suuriin yrityksiin.

Taloudenhallinnan parhaimpia käytänteitä ja haasteita pk-yrityksissä on tutkittu Nkwinkan & Akinolan (2023) tapaustutkimuksessa. Näiden pohjalta he laativat seitsemän suositusta pk-yritysten taloushallinnon parantamiseksi. Suosituksissa nousee esille niin talouslukutaidon parantaminen, teknologian hyödyntäminen, talousneuvontapalveluiden hankinta, yhteistyön edistäminen, sääntelymuutosten seuraaminen, taloudellisten valvontatoimien vahvistaminen kuin pitkän aikavälin suunnittelun priorisointi. Haasteisiin vastaamalla ja parhaiden käytänteiden käyttöönotolla pk-yritykset voivat optimoida taloudellista suorituskykyään, tehdä tietoon perustuvia päätöksiä sekä mahdollistaa pitkän aikavälin kasvu ja menestys. Taloushallintokäytännöt paranevat teknologian omaksumisella, talousneuvonnan hankkimisella sekä sääntelymuutosten ajantasaisuudella. Hallituksen ja toimialan sidosryhmien tuki resursseillaan ja ohjelmillaan edistää talouskasvua ja innovaatioita, joka luo lupaavan tulevaisuuden pk-yritysten taloushallintoon.

Nour (2012) toi esille tutkimuksessaan kassavirtalaskelmien hyödyllisyyden osana muuta taloudellista raportointia. Näiden ansiosta käyttäjät voivat arvioida yrityksen nettovarallisuuden muutoksia ja taloudellista rakennetta, maksuvalmiutta ja maksukykyä sekä kykyä vaikuttaa kassavirtojen määrään ja ajoitukseen. Muuttuviin olosuhteiden sopeutuminen ja mahdollisuuksiin tarttuminen määräytyy likviditeetin hallintakysymyksistä. Kassavirtalaskelmat mahdollistavat käyttäjien kehittää malleja, joilla voidaan arvioida ja vertailla eri yritysten tulevien kassavirtojen nykyarvoja ja toimintatuloksia. Toteutuneita kassavirtatietoja voidaan käyttää indikaattorina tulevien kassavirtojen määrälle, ajoitukselle ja varmuudelle. Historialliset kassavirtatiedot ovat hyödyllisiä myös tarkasteltaessa hintamuutosten vaikutuksia ja tutkittaessa kannattavuuden ja nettokassavirran välisiä suhteita.

2.2 Tutkimuksen konstruktio

Aiemmista tutkimuksista voidaan todeta, että pk-yritysten talousjohtamista voitaisiin kehittää monella eri osa-alueella. Pk-yritysten talousjohtaminen tiivistyy kolmeen pääkategoriaan pk-yritysten osaaminen, kassavirran hallinta sekä taloustiedon hyödynnettävyys. Erilaisen ulottuvuuden talousjohtamiseen tuo ulkoistuspalvelut, jotka voivat tukea pk-yritystä jokaisessa pääkategoriassa. Talousjohtamisen ulkoistuspalveluiden tutkimuksia ei kuitenkaan ole viime aikoina toteutettu. Nykyinen tietoyhteiskunta tuo haasteita kaikenkokoisille yrityksille hahmottaa ja tarttua olennaisiin asioihin, kun saatavilla olevaa tietoa on niin paljon. Talousammattilaisten osaaminen on tässä ratkaisevassa roolissa, mikäli yritykset vain joko palkkaisivat tai ostaisivat ulkoistuspalveluita. On totta, että pk-yritysten rajalliset resurssit rajoittavat mahdollisuuksia, mutta jatkuvia talousjohdon ulkoistuspalveluita on saatavilla hyvinkin edukkaasti alle sadasta eurosta muutamaan sataan euroon kuukaudessa osana muuta taloushallinnon palvelukokonaisuutta. Talousjohdon ulkoistuspalveluilla voi olla merkittäviä vaikutuksia pk-yritysten toimintaan ja taloudelliseen suorituskykyyn. Ensinnäkin ulkoistuspalvelut voivat tehostaa yrityksen toimintaa ja vapauttaa resursseja ydinliiketoiminnan kehittämiseen. Tämä mahdollistaa pk-yritysten keskittymisen strategiseen päätöksentekoon ja kasvutavoitteisiin. Toiseksi ulkoistaminen voi tarjota

pääsyn asiantunteviin ratkaisuihin, jotka parantavat kassavirran hallintaa ja talousraportointia. Kassavirran tehokas hallinta on erityisen tärkeää pk-yrityksissä, joissa taloudelliset resurssit voivat olla rajallisia. Lisäksi ulkoistamisen avulla voidaan myös tukea pitkän aikavälin talous- ja kassaennustamista, mikä parantaa yrityksen kykyä reagoida tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Vaikka ulkoistaminen voi vähentää yrityksen sisäistä talousosaamista, se voi myös tuoda uusia käytäntöjä ja kasvattaa talousosaamista pitkällä aikavälillä, erityisesti, kun yhteistyö on jatkunut pidempään ja toimintamallit ja käytänteet ovat vakiintuneet ulkoistuskumppanin kanssa. Talousjohdon ulkoistus voi toimia strategisena työkaluna pk-yritysten kasvun ja vakauden tukemisessa ja mahdollistamassa tilanteita, joissa kokoaikaisen palkkaaminen ei ole vaihtoehto.

Talousjohdon ulkoistuspalvelut ovat luonteeltaan verrattain uusi ilmiö, vaikka useissa tutkimuksissa tilitoimistojen ja kirjanpitäjien osaamista ja palvelutarjontaa on kehoitettu laajentamaan lakisääteisten palveluiden ulkopuolelle, kuten johdon laskentatoimeen, strategiseen neuvonantoon ja talousjohtamiseen jo vuosikymmen. Nyt kun tilitoimistot ja kirjanpitäjät tarjoavat näitä palveluita pk-yrityksille, ei ole selvää, miten pk-yritykset nämä kokevat ja kuinka palveluntarjoajien tulisi kehittää tuottamiaan palveluja, jotta ne kohtaisivat entistä paremmin pk-yritysten tarpeita. Tätä uutta ilmiötä tutkitaan tässä käsillä olevassa tutkielmassa.

2.3 Yhteenveto ja oman työn aseointi

Aiempien tutkimusten mukaan talousjohtaminen ja kassavirran hallinta ovat keskeisiä pk-yritysten taloudellisen menestyksen ja elinkelpoisuuden kannalta. Tutkimukset ovat tarkastelleet muun muassa taloushallinnon tavoitteita, budjetointi- ja ennustamiskäytäntöjä, kassavirran hallinnan merkitystä sekä pk-yritysten ja suurempien yritysten eroja talousjohtamisessa. Huomiota on kiinnitetty myös ulkoistuspalveluiden mahdollisuuksiin tukea pk-yritysten taloudenhallintaa, erityisesti likviditeetin, kassavirran ja pitkän aikavälin suunnittelun parantamisessa. Esimerkiksi Jindrichovska (2013) painotti kassavirran hallinnan kriittistä roolia pk-yritysten elinkaareissa, kun taas

Huo (2023) korosti strategisen varainhallinnan ja talousanalyysien tärkeyttä yritysten päätöksenteossa. Lopez ja Hiebl (2015) vahvistivat, että pk-yritykset käyttävät vähemmän johdon laskentatoimeja ja sen työkaluja, mutta heidän mukaansa ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö voisi lisätä näitä resursseja. Lisäksi Nkwinika ja Akinola (2023) nostivat esiin teknologian ja talousneuvonnan käytön tarpeen, ja Nour (2012) osoitti kassavirtalaskelmien merkityksen yrityksen likviditeetin ja taloudellisen rakenteen ymmärtämisessä.

Tämä pro gradu -tutkielma rakentuu aiempien tutkimusten pohjalta ja keskittyy erityisesti tarkastelemaan talousjohdon ulkoistuspalveluiden vaikutuksia pk-yritysten talousosaamiseen, kassavirran hallintaan sekä pitkän aikavälin ennustamiseen. Vaikka aiemmat tutkimukset ovat käsitelleet pk-yritysten talusjohtamista ja kassavirran hallintaa, tutkimus ulkoistuspalveluiden vaikutuksesta näihin osa-alueisiin on jäänyt vähäiseksi. Tämä tutkimus tuo uutta näkökulmaa tarkastelemalla, miten ulkoistuspalvelut voivat edistää pk-yritysten taloudellista suorituskykyä, tehokkuutta ja osaamista jo aiempien tutkimusten lisänä. Tämä tutkielma tarjoaa myös lisäarvoa suomalaisista pk-yrityksistä sekä mahdollistaa talousjohdon ulkoistuspalveluiden kehittämisen tapaustutkimuksena yhdelle Suomen suurimmalle tilitoimistolle, jotta palvelut vastaisivat pk-yritysten tarpeita entistä paremmin laaditun toimenpide-ehdotuksen myötä.

3 Talousjohtamisen nykytila

Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu pk-yritysten talousjohtamisen ja kassavirran aiemmista tutkimuksista, joita löytyy runsaasti näistä osa-alueista. Talousjohtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa johdon laskentatoimea, ulkoista laskentatoimea sekä hallintoa. Kassavirta ja käyttöpääoma ovat kriittisiä osa-alueita pk-yrityksen elinkelpoisuuden varmistamisessa ja olennainen osa talousjohtamista. Riittävän evidenssin varmistamiseksi, kassavirtaa ja käyttöpääomaa on kuvattu omissa alaluvuissaan. Teoriakokonaisuudet muodostavat yhtenäisen pohjan empiiriselle tutkimukselle, jonka tarkoituksena on selvittää, millaisia vaikutuksia talousjohtamisen ulkoistuspalveluilla on pk-yrityksiin ja kuinka talousjohdon ulkoistuspalveluita voitaisiin kehittää.

3.1 Talousjohtaminen pk-yrityksissä

Johdon laskentatoimi nähdään monijakoisena pk-yrityksissä. Monet tutkimukset, kuten Howorth & Westhead (2003), Bhagwat & Sharma (2007) sekä Ilias ja muut (2010) kuvaavat johdon laskentatoimia analyyttiseksi työkaluksi, jota johtajien tulisi käyttää yrityksen suunnitteluun, valvontaan ja tehokkuuden parantamiseen. Lopez & Hiebl (2015, s. 83) mukaan pk-yritykset vaativat erityistä huomiota johdon laskentatoimen osalta niiden erityisten resurssiensa ansiosta, mutta vastaavasti ne kohtaavat erityisiä vaikeuksia verrattuna suuriin yrityksiin.

Ilias ja muut (2010, s. 86) kuvaavat johdon laskentatoimen koostuvan pk-yrityksissä standardikustannuslaskennasta, vuotuisesta budjetista, prosessikustannuslaskennasta, kassabudjetista sekä kiinteiden ja muuttuvien kustannusten analyysistä. Heidän mukaansa useimmat yritykset laativat mieluiten kuukausittaisen raportin kustannuslaskennasta ja johdon laskentatoimesta. Kaikki yritykset käyttävät hyväkseen johdon laskentatoimen työkaluja, mutta haasteeksi osoittautuu se, millaiset kustannukset eri työkalujen tai toimintamallien käyttöönotosta aiheutuu verrattuna päätöksenteon tueksi saatavien tietojen hyödyllisyyteen. Armitage ja muut (2016, s. 64)

ovat päätyneet tulokseen, jossa vaihtoehtokustannus rajoittaa johdon laskentatoimen laajuutta pk-yrityskentässä. Najera ja Collazzo (2020), Davila & Foster (2005) ja Groot & Merchant (2000) tulivat tutkimuksessaan samantapaiseen lopputulokseen, jossa johdon laskentatoimen työkaluja käytetään johdonmukaisesti ja jopa päivittäin pk-yrityksissä. Yrityksen elinkaaren vaiheen, toimintaympäristön ja koon nähdään vaikuttavan siihen, millaisia johdon laskentatoimen työkaluja ja tekniikoita pk-yritykset hyödyntävät. Pelz (2019, s. 261) tiivistää tutkimuksessaan pääargumentiksi valvontakäytänteiden käyttöä vastaan niiden kustannukset joko ajan tai rahan muodossa. Lopez & Hiebln (2015, s. 98–100) johtopäätös oli, että mitä pienempi yritys on, sitä vähemmän se hyödyntää johdon laskentatoimen järjestelmiä ja tekniikoita. Pienemmän yrityksen taas kasvaessa, se luottaa järjestelmiin, ottaa niitä käyttöönsä ja laajentaa johdon laskentatoimeaa kehittyneempiin menetelmiin. Pääajureina johdon laskentatoimen järjestelmien käyttöönotossa ovat kova kilpailu, kansainvälistymisprosessit, poliittiset muutokset ja ulkoiset olosuhteet sekä kulttuuritekijät. Heikentävinä ajureina toimivat ympäristön epävarmuus, resurssien puute, talouskriisit ja pk-yrityksen sijainti kehittyvässä maassa.

Vastaavasti ulkoisen laskentatoimen nykytila on moninainen. Sjögrenin ja muiden (2014, s. 351) mukaan ulkoinen laskentatoimi nähdään usein lakisääteisten velvoitteiden täyttämistä varten pakollisena ja sen antaman taloudellisen informaatioarvon vain vähän hyödyllisenä. Halabi ja muut (2010, s. 175) kuvaavat tämän monissa maissa tarkoittavan, että kirjanpitoa laaditaan vain verotusta varten ja pk-yrityksiä ei koske erilliset kirjanpito-standardit. Ulkoisen laskentatoimen ja kirjanpidon raporttien tavoitteena on niiden hyödyllisyys liiketoimintapäätösten tekemisessä ja yrityksen suorituskyvyn arvioinnissa. Tämän toteutuminen on kuitenkin haasteellista, kun kirjanpitoraporttien antamaa informaatiota käyttävät ulkoiset sidosryhmät ja monet pk-yritykset kokevat tiedon merkityksettömäksi.

Suomessa ulkoinen laskentatoimi on säänneltyä ja kirjanpitolain mukaan kirjanpitovelvollisuus koskee kaikkia yrityksiä yhtiömuodosta riippumatta. Suomessa verotus pohjautuu kirjanpitoon ja tämän myötä ulkoinen laskentatoimi koetaan

toiminnoksi, joka on järkevää ulkoistaa. Elhairdy ja muut ovat tutkimuksessaan 2013 todenneet, että kirjanpito toimintojen ulkoistamisessa on havaittavissa kasvava trendi. Vastaavasti Taloushallintoliiton toteuttamassa tutkimuksessa 2022 kolme neljäsosaa Suomen yrityksistä on ulkoistanut taloushallinnostaan osan tai kokonaan ja ulkoistuspalveluiden käyttö tulee kasvamaan melko todennäköisesti myös tulevaisuudessa. Taloushallintoliitto (2022) on erotellut taloushallinnon osa-alueiksi palkkahallinnon, lakisääteisen kirjanpidon, ostoreskontran, myyntireskontran, maksatuksen sekä sisäisen laskennan ja johdon raportoinnin. Laadukkaan taloushallinnon nähdään koostuvan täsmällisyydestä, tarkkaavaisuudesta ja hyvästä kommunikaatiosta yrityksen ja palveluntarjoajan välillä, jotka toimivat ajurina taloushallinnon ulkoistamiselle. Tämä havaittava trendi on näkynyt taloushallintotoimialalla käytännön arjessakin jo pidempään. Aiemmin sisäisesti järjestetyt toiminnot ulkoistetaan henkilöstömuutosten, varahenkilöjärjestelyiden, koulutuksen tai joskus esimerkiksi prosessien tehostamisen ja riskien välttämisen vuoksi.

3.1.1 Talousjohdon ulkoistuspalvelut

Taloushallinnon ulkoistaminen ja ulkoinen laskentatoimi antavat mahdollisuuden laajentaa ulkoistuspalveluita koskettamaan muitakin kuin lakisääteisiä toimintoja. Marriot & Marriot (2000, s. 486) tulivat tutkimuksessaan lopputulokseen, jonka mukaan kirjanpitäjillä on merkittävää potentiaalia laajentaa palvelutarjontaa johdon laskentatoimen palveluihin pk-yrityksissä. Viimeisen vuosikymmenen aikana kirjanpitäjän rooli on kehittynyt Blacburnin ja muiden (2018), De Bruyckeren ja muiden (2017) sekä Sandgrenin ja muiden (2023) mukaan liiketoimintaneuvojiksi. Palveluvalikoima kattaa taloudellisia, operatiivisia kuin strategisiakin palveluita. Sandgrenin ja muiden (2023) sekä Weigelin & Hieblin (2022) mukaan muutos pohjautuu pk-yritysten kasvavaan kysyntään neuvontapalveluille. Kroon (2021) toteaa kirjanpitoalan digitalisaation edistävän ulkoistuspalveluiden kysyntää. Weigel & Hiebl (2022) sekä Ali & Mustafa (2023) tulkitsevat pk-yritysten täyttävän heiltä itseltään puuttuvia osaamisalueita ulkopuolisella asiantuntemuksella.

Ulkoiset kirjanpitäjät ovat saaneet huomattavan roolin pk-yrityksissä, sillä De Bruyckeren ja muiden (2017) tutkimuksen perusteella 75–95 prosenttia pk-yrittäjistä hyödyntää ulkoisen kirjanpitäjän neuvontaa. Carey & Tanewski (2016, s. 307) toteavat liiketoiminnan neuvontapalveluiden ostohalukkuuteen vaikuttavan kirjanpitäjän pätevyys sekä yhteistyön kesto. Pk-yritysten omistajien tavoitteena on käyttää ulkoisten kirjanpitäjien palveluja taitojen ja asiantuntemuksen lisäämiseksi, joka heidän omasta ydinosaamisestaan puuttuu. Pää tavoitteena on kuitenkin hankkia lisäresursseja tukemaan yritystä. Gooderhamn ja muut (2004, s. 5) päätyivät vastaavasti tulokseen, jonka mukaan pk-yrityksen ja kirjanpitäjän välisen suhteen laatu pikemminkin kuin kesto määrittää, missä määrin yritykset käyttävät kirjanpitäjiä liiketoimintaneuvojina. Blackburn ja muut (2018, s. 377–379) nostavat tutkimuksessaan esille, että yksilöllisen asiakassuhteen kehittäminen kirjanpitäjän ja asiakkaan välillä on välttämätöntä, jotta asiakkaiden piilevä kysyntä saadaan aktivoitua. Heidän mukaansa kirjanpitäjän liiketoimintaosaaminen on ratkaisevassa roolissa, mutta aiempiin tutkimuksiin nähden myös henkilön persoonallisuuspiirteet vaikuttavat pk-yritysten ostopäätökseen. Ali & Mustafa (2023, s. 327–329) nostavat yrittäjämäisen ajattelutavan sekä yrittäjämäisen asenteen vaikuttavan kirjanpitäjältä ostettaviin neuvontapalveluihin. Henkilöiden persoonallisuuspiirteistä Janssens ja muut (2025, s. 20–22) syventävät aiempaa tutkimusta kirjanpitäjän ja pk-yrityksen omistajan välisellä yrittäjyyssuuntautuneisuudella. Heidän mukaansa kirjanpitäjän ja pk-yrittäjän samanlainen innovatiivisuuden suuntautuneisuus ja vastaavasti erilainen riskinottokäyttäytyminen voivat merkittävästi parantaa neuvonnan käyttöä sekä palvelusuhteen arvoa.

Kirjanpitoala on Careyn (2015, s.166–168) mukaan pitkään kannustanut toimijoita palvelupohjan laajentamiseen. Hänen toteuttama tutkimus on tuonut kansainvälisesti huomionarvoiseksi sen, että pienet yritykset kokevat saavansa suorituskykyhyötyjä liiketoimintaneuvonnan ostamisesta, joka tuo alalle lisäpontta ja tukea jatkaa kirjanpitäjien asiantuntemuksen edistämistä liiketoimintaneuvojina. Haasteeksi Blackburn ja muut (2018, s. 379) tunnistivat, kuinka kirjanpitäjät vakuuttavat asiakkaansa

osaamisestaan ja varmistavat, että he todella tuottavat lisäarvoa palveluillaan. Janssens ja muut (2025, s. 20–22) korostavat, että kirjanpitäjien tulisi tunnistaa heidän oma yrittäjyyssuuntautuneisuutensa ja analysoida, kuinka se sopii yhteen ja kuinka se vastaavasti poikkeaa asiakkaan suuntautuneisuudesta. Hyvän itsetunnon ja ymmärryksen omaavat kirjanpitäjät tunnistavat neuvontaroolit, jotka parhaiten vastaavat heidän omiaan ja samalla myös tilanteet, joissa kollegan tai työkaverin yrittäjyyssuuntautuneisuus voisi paremmin palvella asiakasta.

Aiemmat tutkimukset ovat hieman ristiriitaisia siitä, ketkä talousjohdon ulkoistuspalveluita ostavat. Gooderhamin ja muiden (2004) mukaan yrityksen koolla ei ole korrelaatiota sen kanssa, missä määrin yritykset käyttävät kirjanpitäjänsä liiketoimintaneuvojana. Deakins ja muut (2001) sekä Jennings ja Beaver (1997) tulivat johtopäätökseen, että pienemmillä yrityksillä saattaa olla suurempi tarve neuvonnalle kuin muilla. Kasvua suunnittelevat yritykset ostavat vähemmän todennäköisesti liiketoimintaneuvontaa Careyn ja Tanewskin (2016) mukaan, kun taas Johnson ja muut (2007) sekä Berryn ja muut (2006) tulivat päinvastaiseen lopputulokseen. Suuremmat yritykset ostavat Careyn ja Tanewskin (2016) mukaan todennäköisemmin liiketoimintaneuvontaa ulkoisilta kirjanpitäjiltä, joka selittyisi suuremmilla resursseilla hankkia ulkoistuspalveluita. Blackburnin ja muiden (2018, s. 377) mukaan pk-yritykset käyttävät useita ulkoisia neuvontakumppaneita eikä kaikissa tapauksissa kirjanpitäjä ollut liiketoimintaneuvonnan lähde, vaikka heiltä vaadittava osaaminen olisi löytynytkin. Pk-yrittäjät pitävät kirjanpitäjiä kuitenkin usein luotettavimpina neuvontakumppaneina, mutta olemassa oleva asiakassuhde ei kuitenkaan johda automaattisesti liiketoimintaneuvonnan ostamiseen. Jotta neuvontapalveluiden käyttö lisääntyisi, tulisi Alin & Mustafan (2023, s. 328–329) tutkimuksen perusteella tilitoimistojen ottaa askelia palveluidensa kehittämiseksi, rakentaa mainettaan liiketoimintaneuvojina sekä vakuuttaa heidän asiakkaansa tästä roolista.

Carey & Tanewski (2016, s. 291) toteuttama empiirinen tutkimus osoittaa, että talousjohdon ulkoistuspalveluita ostavien yritysten suorituskyky on parempi kuin

muiden. Suorituskyky paranee entisestään yrityksissä, jotka työllistävät 5–49 työntekijää, jos talousjohton palveluiden lisäksi ostetaan tilintarkastuspalveluita. Vaikka pk-yritykset kokevat yritystensä suoriutuvan paremmin kuin kilpailijoiden, ei ole todistettu, miten todellinen suorituskyky muuttuu liiketoimintaneuvonnan myötä. Alin & Mustafan (2023, s. 328–329) mukaan pk-yrittäjien vastuulla on perehdyttää kirjanpitäjät toimialansa erityispiirteisiin ja varmistaa, että he ymmärtävät nämä, jotta palvelulle asetetut hyödyt voitaisiin saavuttaa.

Tiivistäen ulkoisen laskentatoimen kehitys kohti strategista kumppanuutta korostaa kirjanpitäjien kasvavaa roolia liiketoimintaneuvojina pk-yrityksissä. Tutkimukset osoittavat, että pelkkä asiakassuhteen olemassaolo ei riitä aktivoimaan talousjohtopalveluiden kysyntää, vaan ratkaisevaa on henkilön pätevyys, liiketoimintaosaaminen ja henkilökemioiden yhteensopivuus. Pk-yrittäjien päätöksiin vaikuttavat niin luottamukseen perustuvat suhteet kuin yksilölliset persoonallisuuspiirteet, kuten yrittäjämäinen ajattelutapa ja riskinsietokyky. Samankaltainen yrittäjyysuuntautuneisuus kirjanpitäjän ja yrittäjän välillä voi lisätä neuvontapalveluiden käyttöä ja tuottaa suurempaa lisäarvoa yhteistyölle. Tulevaisuudessa tilitoimistoilta vaaditaan aktiivista roolia asiantuntemuksen viestimisessä, asiantuntijoilta taas kykyä rakentaa ja ylläpitää luottamuksellisia, asiakkaan tarpeet ymmärtäviä suhteita. Tämä edellyttää palveluiden uudistamista, toimialatuntemuksen syventämistä ja oman yrittäjyysuuntautuneisuuden tunnistamista suhteessa asiakkaaseen. Kuten Weigel & Hiebl (2022, s. 661) tutkimuksessaan toteavat, aliarvioidaan kirjanpitäjän roolin vaikutuksia pk-yrityksiin, mutta helposti myös yliarvioidaan heidän vaikutuksiansa suoraan pk-yrityksen suorituskykyyn. Pohdittavaksi jää, miten neuvontaroolin omaksuminen ja sen näkyväksi tekeminen saataisiin toteutettua, jotta tilitoimistojen tarjoamat liiketoimintapalvelut voisivat tulevaisuudessa vastata entistä paremmin pk-yritysten kasvaviin tarpeisiin ja kuinka paljon pk-yritysten suorituskykyä voidaan aidosti parantaa.

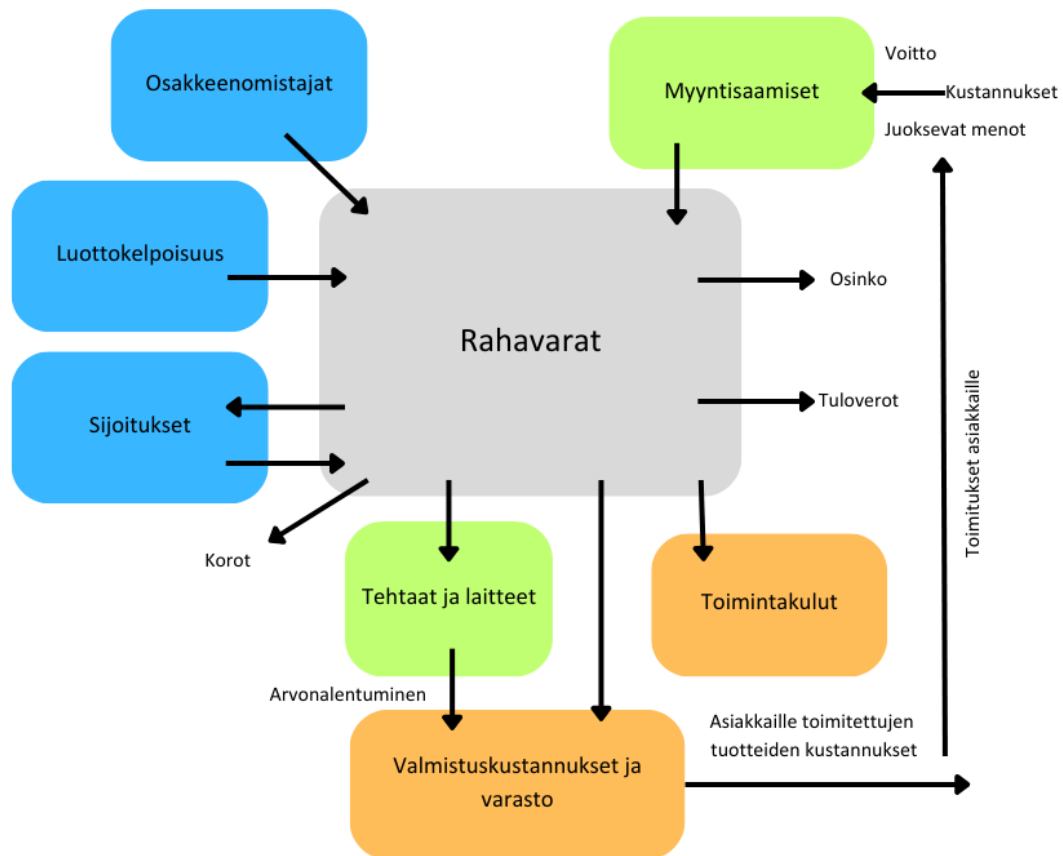
3.2 Kassavirta ja sen merkitys pk-yrityksissä

Kassavirralla on suomalaisessa taloustermistössä useita nimikkeitä kuten rahavirta ja likviditeetti. Termistä huolimatta Nour (2012, s. 234) mukaan näillä on tarkoitus kuvata kaikkea rahan liikkumista yritykseen sisään ja yrityksestä ulos sekä määrittää yrityksen maksuvalmius. Wertheim & Robinson (1993, s. 66) määrittelivät maksuvalmiuden mittaavan yrityksen kykyä suoriutua veloistaan ennen niiden erääntymistä. Kassavirran tuottama informaatio on maksuvalmiuden määrittämiseksi välttämätön. Maksuvalmiuden tulisi Kotron (2007, s. 14–15) pelkistetyssä mallissa vastata kysymykseen riittävätkö yrityksen rahat laskujen ja muiden velvoitteiden hoitamiseen. Maksuvalmius ja kassavirta ovat muuttuvia tekijöitä, joita investoinnit heikentävät ja pidemmät maksuajat parantavat. Kassavirran seuraamisella pystytään Wertheimin & Robinsonin (1993, s. 66) mukaan tarkastelemaan yrityksen tilaa ja taloudellista kehitystä, sillä maksuvalmius on suoraan yhteydessä yrityksen vakavaraisuuteen ja kannattavuuteen. Nour (2012, s. 234–235) kuvaa kassavirran rakentuvan kolmesta eri toiminnosta, liiketoiminnasta, rahoituksesta ja investoinneista. Rahoitusteoriasta johdetun tiedon mukaan investointeihin ja rahoitusvelvoitteiden maksamiseen käytettävät rahavirrat hankitaan yrityksen tuottaman liiketoiminnan rahavirrasta sekä mahdollisesti muista ulkoisista lähteistä, kuten lainanotosta ja oman pääoman ehtoisestä osakkeiden myynnistä.

Howorth ja Westhead (2003, s. 94–95) tutkimuksen mukaan kassavirta on keskeinen osa yrityksen käyttöpääoman hallintaa ja suorituskykyä. Tutkimuksen perusteella pienten yritysten on erityisesti hallittava ja seurattava käyttöpääomaa, koska heidän taserakenteessaan vaihtuvien vastaavien osuus on suurempi kuin suuremmilla yrityksillä, heillä on vähemmän likviditeettiä, epävakaa rahavirrat sekä he ovat riippuvaisia lyhytaikaisesta velasta. Käyttöpääoman hallinnassa korostuvat varastotasot ja varaston kiertonopeus, maksuajat asiakkaille ja velkojille, luottotappiot ja käyttöpääoman rahoitus. Käyttöpääoman hallinta sisältää Jaworskin & Czerwonkan (2024, s. 123–124) kiteytyksessä ensisijaisesti päätöksiksi koskien lyhytaikaisten varojen ja velkojen käyttöä. Tätä suhdetta kuvataan operatiiviseksi kierroksi, jota rahoitetaan yrityksen omalla

pääomalla ja pitkäaikaisilla veloilla. Pk-yritykset luottavat oman pääoman rahoituksessa Daskalakis & Jarvisin (2013, s. 94–95) mukaan pitkälti omiin varoihinsa eivätkä halua hankkia uutta pääomaa perheen ulkopuolelta. Velkarahoituksen osalta pk-yritykset haluaisivat käyttää enemmän velkaa mitä he saavat, eli pitkäaikaisen rahoituksen saamisessa on rajoitteita. Yhtenä rahoituksen lähteenä nousivat esille myös avustukset, joista pk-yritykset eivät kuitenkaan ole tietoisia.

Kassavirtaa voidaan seurata erilaisilla kassavirta-analyyseillä ja kassavirtalaskelmilla. Näiden tarkoituksena on tutkia yrityksen rahavirtojen liikkeitä ja turvata riittävä kassavirta yritystoiminnalle sekä toteuttaa perusta kassavirran hallinnalle. Kassavirta-analyysissä tarkastellaan käyttöpääomaeriä, kuten varastoa, myyntisaamisia, ostovelkoja ja luottoehtoja. Nour (2012, s. 234–236) kuvaa tutkimuksessaan nopeaksi ja helpoksi tavaksi toteuttaa kassavirta-analyysi vertaamalla kuukauden lopussa olevien maksamattomien ostovelkojen kokonaismäärää erääntyvien myyntisaamisten kokonaismäärään. Jos ostovelkojen määrä on suurempi kuin myyntisaamisten määrä, tulee yrityksen käyttää enemmän rahaa kuin se tulee saamaan seuraavan kuukauden aikana. Kaufman (2014, s. 33–34) kuvaa kassavirtamallin rakentuvan kaikkien maksujen ja niiden ajoituksen suunnittelusta. Kun kaikki aikataulut on koottu yhteen ja tiivistetty, tulee ymmärtää rahan sisään- ja ulosvirtaus ja tarkentaa näiden ajoitus ja saatavuus. Zhong (2014, s. 92) sanoittaa kassavirran ulosvirtaukseksi ostojen ja velkojen maksamista sekä investointeja ja sisään virtauksen koostuvan myynnistä, palvelujen tuottamisesta sekä omaisuuden realisoinnista. Käyttöpääomatarpeiden tehokkaina mittareina toimivat Mazarolin (2014, s. 4) nostamat ostovelkojen- myyntisaamisten- sekä varastonkiertonopeus eli aika, joka kuluu myyntisaamisen kotiuttamiseen, ostovelkojen maksamiseen sekä varastossa olevien tuotteiden myyntiin. Kuviossa 1 on kuvattu Nouria (2012) mukailen kassavirtakaavio, jossa esitetään yrityksen rahan lähteet ja käyttö.



Kuvio 1. Kassavirtakaavio (Nour, 2012).

Nourin (2012, s. 234–236) mukaan tilikausittain tulisi laatia kuukausikohtainen kassavirtalaskelma ja seurata niin ennustetta kuin toteumaa. Kassaennuste tai toiselta nimeltään kassabudjetti laaditaan viimeistään tilikauden alussa ja siinä ennustetaan odotetut rahavirrat likviditeettivaran ja kuukausittaisen loppukassan arvioimiseksi. Ennusteen avulla voidaan suunnitella etukäteen lainanottoa, luottolimiittiä tai muita mahdollisia toimia kassavajeen selättämiseksi. Tilikauden edetessä kassabudjetin ja toteutuneen kassavirtalaskelman analyysissä huomioitavaksi tulee suunnitelmien toteutuminen, ratkaisujen kehittäminen ennakoimattomiin haasteisiin sekä odottamattomien mahdollisuuksien hyödyntäminen. Päättävän tilikauden toteutunutta kassavirtalaskelmaa käytetään seuraavan tilikauden kassabudjetin pohjana. Zhong (2014, s. 92) nostaa esille kassavirtalaskelmiin liittyvät useat laskentakaavat, jotka voidaan

kokea monimutkaisiksi toteuttaa. Eritoten kassavirran koko, ajoitus ja riskien määrittäminen voivat nousta haastaviksi.

Kassavirtaa koskevat tiedot jäävät Sticen (2017, s. 46) mukaan usein edelleen riittävää huomiotta talousanalyseissä. Heidän mukaansa monet kannattavatkin yritykset ovat ajautuneet vaikeuksiin kassavirtaongelmien takia eritoten yrityksen alkuvaiheessa. Keskittyminen kassavirran ajoitukseen on keskeistä, jotta haasteita ei pääsisi syntymään. Jos tilanne eskaloituu kassavirran kanssa selviytymiseen, yrityksen kyky tehdä pitkän aikavälin strategisia päätöksiä häiriintyy. Zhong (2014, s. 93–94) nostaa kassavirtaa parantavina keinoina pk-yrityksillä yrityksen hallintorakenteen ja osaamisen kehittämisen, saatavien hallinnan vahvistamisen sekä omaisuuden hallinnan tehostamisen. Muina konkreettisina toimenpiteinä hän nostaa muun muassa vanhojen varastossa olevien tuotteiden myynnin alennuksella, ennakkomaksujen perimisen uusilta asiakkailta, suurten laitteiden ja kiinteistöjen vuokrauksen ostamisen sijaan, liian suurten tilausten välttämisen sekä ennakoimattomien kulujen varalta riittävät puskurit. Huo (2023, s. 2133) kiteyttää maailmanlaajuisesti haasteeksi kassavirran hallinnan riittävän painoarvon ja tieteellisen ymmärryksen kassanhallinnasta. Tämän seurauksena kassavirran hallinnasta muodostuu tehotonta ja ratkaisevat toimenpiteet jäävät tekemättä, vaikka yrityksen johto olisi näistä tietoinen. Tehottomuus voi aiheutua johdon uskomuksista, kuten mitä enemmän rahaa yrityksellä on, sitä parempi, jolloin suuretkin pääomat jäävät käyttämättömiksi. Syynä voi olla myös keskittyminen voiton maksimointiin, jolloin kassavirta jää huomiotta, mikä johtaa liiallisiin materiaalihankintoihin ja varastojen kertymiseen. Haasteita ja riskejä voivat aiheuttaa niin kassavarojen puute kuin liialliset kassareservitkin.

Kassavirran seuranta, joka huomioi kaikki rahan liikkeet, niiden ajoituksen kuin riskitkin antavat hyödyllistä tietoa yrityksen käyttöpääoman ja maksuvalmiuden tilasta ja mahdollistavat ennakoivan toiminnan. Tehokas kassavirran hallinta auttaa varmistamaan, että yritys pystyy kattamaan velvoitteensa, välttämään sekä kassavarojen puutteen että liiallisen kertyneen pääoman haitalliset vaikutukset, sekä tukemaan investointeja ja

kasvua. Tehottomuuden syinä voi olla Belghitar & Khan (2013, s. 69–70) mukainen havainto varovaisesta johtamisesta, mutta aiheuttajia voimme jokainen pohtia tahoillamme. Selvää on, että systemaattisesti toteutettu kassavirta-analyysi ja -suunnittelu ovat keskeisiä työkaluja, joiden avulla yritykset voivat parantaa likviditeettiään ja sopeutua muuttuviin taloudellisiin olosuhteisiin.

3.2.1 Kassavirta osana talousjohtamista

Rahoituksen johtamisella on Nkwini & Akinolan (2023, s. 13) mukaan myönteinen vaikutus kilpailukykyyn, rahojen riittävyyteen sekä pk-yritysten elinkelpoisuuteen. Kassavirran hallinta osana budjetointia ja ennustamista ovat tärkeää pk-yritysten taloudelliselle terveydelle. Mazzarol (2014, s. 12) kiteyttää, että yritykset, jotka voivat parantaa kassavirran kiertoa ja käyttöpääoman kierron tehokkuutta ovat kannattavampia. Pk-yritysten kasvu on sidoksissa yrityksen kannattavuuteen ja kykyyn hallita käyttöpääomatarpeitaan. On siis selvää, että tehokkaan kassavirran ja käyttöpääoman hallinnan, pk-yritysten kannattavuuden, selviytymisen ja kasvun välillä on positiivinen yhteys. Samantapaiseen lopputulokseen käyttöpääoman vaikutuksista kannattavuuteen tulivat myös Knauer & Wöhrmann (2013, s. 77–85). Heidän mukaansa tiukempi käyttöpääoman hallinta vaikuttaa positiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Tämä johtuu yksinomaan myyntisaamisten ja varastonhallinnan positiivisista vaikutuksista, sillä tyypillisesti kannattavat yritykset hyödyntävät kassa-alennuksia, kun taas heikommin kannattavat yritykset joutuvat käyttämään ostovelkoja vaihtoehtoisena rahoituslähteenään. Uwonda ja muut (2013, s. 67–80) tiivistävät kassavirran hallinnan olevan keskeinen tekijä liiketoiminnan elinkelpoisuudelle niin pitkällä kuin lyhyelläkin aikajänteellä.

Kaufman (2014, s. 32–33) kuvaa kassavirta-analyysin sopivan kaikille toimialoille ja kaiken tyyppisille yrityksille. Hän korostaa eritoten viikoittaisen kassavirtalaskelman hyödyllisyyttä käyttöpääoman hallinnassa, toteutuma- ja ennustetietojen vertailua liiketoiminnan kehityksen analysoinnissa sekä johdon oikea-aikaisten päätösten varmistamisessa. Delaney & Carleton (2008, s. 60) jatkavat, että kassavirta-analyysi

auttaa yrityksiä seuraamaan rahavirtoja. Kassavirta-analyysin tavoitteena on saada vastaus kolmeen keskeiseen kysymykseen, mistä rahat tulevat, mihin ne menevät ja miksi. Tämä auttaa velanottokyvyn arvioinnissa ja rahoitustarpeiden tunnistamisessa. Yoo & Pae (2013, s. 215) tiivistävät kassavirtaennustamisen hyödyttävän rahoituskustannusten minimoinnissa, kun etukäteen on tieto, minkä verran rahaa tullaan tarvitsemaan. Hyvissä ajoin markkinoilta etsitty edullisin rahanlähde varmistaa, ettei nopeisiin järjestelyihin ole tarvetta ryhtyä ja maksaa tämän seurauksena ylihintaa. Vastaavasti pidemmän aikavälin suunnittelulla voidaan kassaan kertynyt ylijäämä sijoittaa tuottaviin kohteisiin ja maksimoida tuotto.

Rahoituksen hallinta on Nkwinika & Akinola (2023, s. 13) mukaan pk-yrityksen peruspilari, käsittäen taloudellisten varojen suunnittelun, organisoinnin, hallinnan ja ohjauksen taktiikat yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Rahoitusjohtaminen sisältää niin taloudellisten tietojen tarkastelun, tietoon perustuvien päätösten tekemisen kuin strategioiden toteuttamisen varojen tehokkaan käytön varmistamiseksi. Jindrichovska (2013, s. 88–90) tuo esille, että pääoman tehokas optimointi varaston, saamisten, velkojen ja likvidien varojen osalta jää helposti liian vähäiselle huomiolle. Käyttöpääoma pysyy positiivisena, mutta sen ylläpito on kallista. Käyttöpääomakokonaisuuden hallinta pirstaloituu, kun eri osatekijöistä vastaavat eri henkilöt, jolloin johtajan tulisi asettaa kullekin selkeät tavoitteet, jotta optimaalinen käyttöpääomataso olisi mahdollista saavuttaa.

Nuorten pk-yritysten kannalta tärkein tavoite on Nunesin ja muiden mukaan (2013 s. 269–270) saavuttaa markkinoilla minimikoko, joka mahdollistaa niiden selviytymisen. Yritysten saavuttaessa tämä koko, kasvuvauhti hidastuu ja yritys voi siirtyä strategiseen suuntaan kohti investointeja, joiden tavoitteena on voittojen maksimointi. Yritykset, jotka eivät ole saavuttaneet minimikokoa ovat suuremman konkurssiriskin vaarassa. Rahoitusjohtamisen tärkeyttä Nkwinika & Akinola (2023, s. 13) korostavat yrityksen varojen ja liiketoiminnan rahoittamiseen tarvittavan käteisen hankkimiseksi, varojen jakamiseksi kilpailevien käyttötarkoitusten välillä ja varojen tehokkaan ja

tarkoituksenmukaisen käytön varmistamiseksi. Nour (2012) nostaa esille kassavirtalaskelmien mahdollistavan arvioinnin, investoiko yritys riittävästi toimintansa ylläpitoon, minkä laiminlyönti voi vaarantaa tulevan kannattavuuden nykyisen maksuvalmiuden ja omistajille tehtävien voitonjakojen vuoksi.

Najeran & Collazon (2020, s. 93) toteuttamassa haastattelututkimuksessa nousi esille, että pk-yrityksistä 19,44 prosenttia seurasi kassavirtaansa ja 11,11 prosenttia pankkitilinsä saldoa. Pääsääntöisesti pk-yrityksissä oli käytössä yksi tai kaksi suorituskykymittaria. Tutkimuksen mukaan enemmistö (52,78 %) pk-yrityksistä analysoi toimintaansa myyntimäärällä. Halabi ja muut (2010) vastaavasti tulivat lopputulokseen, jonka mukaan ensisijainen keino yritystoiminnan arviointiin on, kuinka paljon rahaa on pankissa.

3.3 Talousjohtamisen tarkoitus

Talousjohtamista voidaan lähestyä Neilimo & Uusi-Rauva (2005, s. 11) kuvaaman kolmen hierarkiatason kautta. Strategisella tasolla talousjohtaminen on taloudellisten tavoitteiden asettamista, resursointia, kilpailija-analyyysien tekemistä ja yrityksen omien strategisten vahvuuksien löytämistä. Taktisella tasolla talousjohtaminen on täsmällisten tavoitteiden asettamista, budjetointia ja toiminnan johtamista kohti tavoitteiden saavuttamista. Operatiivinen talousjohtaminen on päivittäisen talouden johtamista, kuten myyntilaskutusta, perintätoimenpiteitä, ostolaskujen maksamista ja jokapäiväisen likviditeetin hoitamista. Talousjohtaminen kattaa niin lyhyen kuin pitkän aikavälin, sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen kuin yrityksen liiketoiminnan ja toimialan syällisen tuntemisen.

Strateginen taloushallinto on 2010 vuoden jälkeen herättänyt tutkijoiden mielenkiinnon. Strateginen talouden johtaminen on Kardagin (2015, s. 34–35) kuvauksessa yksi pk-yritysten keskeisimmistä johtamisalueista sen elintärkeän roolin vuoksi pk-yritysten selviytymisen, kasvun ja suorituskyvyn näkökulmasta. Pešalj ja muiden (2018 s. 2169–2184) mukaan strategisen taloushallinnon elementtien, kuten taloussuunnittelun,

käyttöpääoman hallinnan, kiinteän omaisuuden hallinnan ja talousraportointi- ja valvontakäytänteiden analysointi strategian toteutuksen tukena johtavat parempaan suorituskyyyn. Strateginen talousjohtaminen tähtää tehokkaaseen ja tulokselliseen taloushallintoon osana onnistunutta liiketoimintaa.

Talousjohtamisella on myös merkittävä rooli tavoitteiden saavuttamisessa ja suorituskyyyn hallinnassa. Suorituskyyyn hallinta koostuu Pešalj ja muiden (2018, s. 2169–2184) mukaan neljästä eri valvontajärjestelmästä; uskomuksista, rajoista, diagnostisista ja vuorovaikutteisista ohjausjärjestelmistä, joiden käyttö tulee olla jatkuvaa ja aktiivista. Oheisessa taulukossa on kuvattu näiden valvontajärjestelmien luonne ja tarkoitus.

	Uskomukset	Rajat	Diagnostiikka	Vuorovaikutus
Tarkoitus	viestiä ja vahvistaa keskeisiä arvoja	viestiä ei-toivottuja käyttäytymismalleja	tavoitteiden saavuttaminen, edistyksen mittaaminen	strategisen vuoropuhelun aloittaminen, mahdollisuuksien tunnistaminen
Esimerkkejä toteutumisesta	yrityksen missio ja visio	käytännösäännöt, kynnykset, riskirekisterit	budjetit, suorituskyyymittarit	henkilöstön sitouttaminen, kriittisten osaleuiden fokusointi

Taulukko 1. Suorituskyyyn hallinta, Pešalj ja muut (2018).

Nkwinka & Akinola (2023, s. 17–18) korostavat pk-yritysten talousjohtamisessa pitkän aikavälin priorisointia. Diagnostiset ohjausjärjestelmät pyrkivät edistämään tavoitteiden saavuttamista. Koufterosin ja muiden (2014) esimerkissä budjetteja ja suorituskyyymittareita voidaan käyttää diagnostisesti prosessien ja tulosten seurannassa, tavoitteiden saavuttamisessa sekä määrittämisessä, saavutetaanko toivotut

suorituskykytasot. Yrityksen johtamiskäytänteissä tulee Pešalj ja muiden (2018, s. 2169–2184) edellä kuvattuja valvontajärjestelmiä hyödyntää yhteispelin tavoin, jotta organisaatio pystyy hallitsemaan lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita, etsimään uusia mahdollisuuksia, tasapainottamaan sisäisen ja ulkoisen toiminnan fokusoitumisen sekä toimimaan luovuuden ja valvonnan välillä. Suorituskyvyn hallinta on erityisen tärkeää pk-yrityksissä, joissa on vähemmän muodolliset valvontajärjestelmät, rajalliset resurssit sekä vaillinaiset johtamisprosessit ja -kyvyt.

Tasapainotettujen tulokorttien käyttö on todettu useissa tutkimuksissa, kuten Monk (2000), Giannopoulos ja muut (2013) sekä Basuony (2014) keskeiseksi elementiksi, joka yhdistää suorituskykytiedot, toiminnan sekä uskomus- ja rajajärjestelmät toisiinsa. Basuonyn (2014) mukaan tasapainotettu tulokortti edistää pk-yrityksiä keskittymään yrityksen visioon ja strategiaan tavoitteisiin sekä avaa keskustelua liiketoimintamallin taustalla olevista oletuksista. Useat tutkijat, kuten Pavlov ja Bourne (2011), Marginson ja muut (2010) sekä Bisbe ja Otley (2004) ovat korostaneet vuorovaikutteisten ohjausjärjestelmien tärkeyttä, jotta nykyisen suorituskyvyn ymmärtäminen ja seuranta eivät estä prosessien kehittämistä ja innovaatioita. Malagueño ja muut (2018) havaitsivat, että tasapainotettujen tulokorttien käytöllä oli positiivinen viivästetty vaikutus kahdesta kolmeen vuoden päästä yrityksen myyntiin, saavuttivat paremman taloudellisen suorituskyvyn ja esittivät korkeampia tasoja hyödyntää innovaatioita. Pešalj ja muut (2018, s. 2169–2184) toteavat, että tasapainotettujen tulokortteja hyödynnettäessä työntekijöiden sitoutuminen kasvaa, kun tietoja käytetään tulevien toimenpiteiden ja pitkän aikavälin asettamiseen ja muotoiluun eikä pelkästään nykyisen tai menneen suorituskyvyn ymmärtämiseen. Tasapainotettujen tulokorttien käyttäminen vuorovaikutteisesti toimii myös kehyksenä organisaation ja henkisten ajatusprosessien jäsentämiseen yrityksen tavoitteiden, strategian ja merkityksellisyyden tarkastelemiseksi. Jotta tasapainotettujen tulokorttien käyttöönotto sujuisi, Bhagwat & Sharma (2007, s. 58–59) kehottavat keskittymään erityisesti kolmeen keskeiseen asiaan. Suorituskykytavoitteiden tulee olla kunnianhimoisia, vaatia merkittäviä parannuksia ja nivoutua yrityksen pitkäaikaisiin tavoitteisiin. Toisekseen suorituskykymittareiden syy-

seuraussuhteiden tunnistaminen on kriittistä ja eri suoritusajureiden vaikutukset suorituskykymittariin on edellytys ymmärtää, jotta voidaan määritellä keinot, miten asetettuihin tavoitteisiin on mahdollista päästä. Viimeisimpänä tasapainotettujen tulokorttien tulee olla osana yrityksen suorituskyvyn johtamisjärjestelmää ja tästä tulee viestiä yrityksen sisäisesti työntekijätasolle saakka sekä mahdolliset palkkio- ja bonusjärjestelmät nivoa osaksi tasapainotettuja tulokortteja. Näillä keinoilla tasapainotettujen tulokorttien käyttöönotossa tyypillisesti eteen nousseet virheet saadaan vältettyä ja aiemmat opit hyödynnettyä.

3.4 Talousjohtamisen tavoitteet ja hyödyt

Johdon laskentatoimen johdonmukainen toteuttaminen auttaa yritysten suorituskyvyn arvioinnissa. Johdon laskentatoimessa on hyödynnettävissä erilaisia tekniikoita, joita Greenhalgh (2000, s. 423–424) kuvaa, kuten perinteisiä tuote- ja standardikustannuslaskentaa, voittomarginaalilaskentaa sekä uudempia johdon laskentatoimen tekniikoita, kuten strategista johdon laskentatoimea. Tekniikoiden hyödyntämisen tavoitteena on muodostaa erilaisia viestejä, kuvia ja trendejä, joista saadaan luotettavia signaaleja ja indikaattoreita yrityksen talouden kehityksestä ja kannattavuudesta. Ilias ja muut (2010, s. 86–87) toteavat johdon laskentatoimen keskeisimpinä tavoitteina olevan hinnan määrittämisen, kustannusten hallinnan ja vähentämisen, suunnittelun ja budjetoinnin sekä kustannusten kohdistamisen. Manville (2007) kiteyttää johdon laskentatoimen käytön mahdollistavan liiketoimintasuunnitelman ja keskeisten suorituskykyindikaattorien paremman integroinnin toisiinsa, mikä tarjoaa paremman päivittäisen ymmärryksen koko liiketoiminnasta. Vastaavasti Chand & Dahiya (2010), Villarmois & Levant (2011) ja Kober ja muut (2012) tiivistävät johdon laskentatoimen helpottavan päätöksentekoprosessia pk-yrityksissä tarjoamalla yksityiskohtaista ja kehittynyttä tietoa. Johdon laskentatoimen kuvataan Chand & Dahiya (2010) ja Garengo & Bernardi (2007) mukaan parantavan myös strategisen analyysin laatua tarjoamalla pääasiassa tietoa pitkän aikavälin ennustamiseen, tuotteen elinkaarianalyysiin, toimialan analyysiin, SWOT- analyysiin

sekä toimitusketjuanalyysiin. Greenhalg (2000) on todennut, että johdon laskentatoimen vähäinen rooli voi haitata pk-yrityksen globaalia kilpailukykyä.

Pelzin (2019, s. 260–262) tutkimuksen mukaan johdon laskentatoimen käytännöt vähentävät tietojen epäsymmetrioita pk-yritysten sekä ulkoisten kumppaneiden välillä. Ulkoiset kumppanit, kuten sijoittajat, vaativat muodollisia prosesseja voidakseen valvoa sijoittamaansa rahaa ja yrityksen luomat prosessit ja järjestelmät toimivat merkkeinä johtamispätevyydestä. Lisäksi on havaittu, että taloushallintoon liittyvät toiminnot auttavat perustajia ja johtajia koordinoimaan pk-yritysten kasvua esimerkiksi toiminnan laajentuessa tai henkilöstön kasvaessa. Erilaisten valvontakäytänteiden odotetaan ratkaisevan toistuvia ongelmia ja ehkäisevän epäonnistumisia sekä ne helpottavat erilaisten prosessien ja tehtävien koordinoinnissa. Systemaattisten tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen tarvittavien toimenpiteiden ja resurssien allokointi ovat liiketoiminnan suunnittelun lähtökohtana. Suunnitelmien avulla keskitytään asetettuihin tavoitteisiin, vahvistetaan päämäärää ja motivoidaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Päätöksenteko nopeutuu, kun pk-yrityksen päättäjät voivat paremmin ennakoida tulevaa, mitä noudattamalla tekemällä oppimista. Liiketoiminnan ennakointi edesauttaa tunnistamaan resurssipullonkaulat ja hyödyntämään olemassa olevat resurssit tehokkaammin sekä määrittelemään tulevat resurssitarpeet. Nkwinka & Akinola (2023, s. 17–18) päätyivät lopputulokseen, jossa parhaimmiksi käytännöiksi resurssien kohdentamisessa ja strategisessa suunnittelussa on kattavien budjettien ja ennusteiden laatiminen. Säännöllinen taloudellinen raportointi ja analysointi mahdollistaa tietoon perustuvan päätöksenteon. Najera & Collazzo (2020, s. 94) mukaan budjetointi on vähemmän käytössä pk-yrityksillä kuin muilla. Budjettien laatimisessa on kaksi tyypillistä lähestymistapaa historiaan tai myyntiin pohjautuvat budjetointimallit. Vain osa pk-yrityksistä laatii toimintabudjetteja, jotka sisältäisivät niin tuottojen kuin menojen ennusteen.

3.5 Talousjohtamisen haasteet

Talousjohtamiseen liittyy erilaisia haasteita pk-yrityksissä. Pelz (2019, s. 261) toteaa, että tutkijat kritisoivat talousjohtamisen muun muassa haittaavan pk-yritysten kehitystä ja vievän huomion pois muista tärkeistä toiminnoista. Aika, jota allokoidaan talouden johtamiseen, on pois muusta organisaation kehittämiseen käytettävästä ajasta. Lisäksi erilaiset suunnitelmat voivat hidastaa yrityksen päätöksentekoprosessia, lisätä byrokratiaa sekä luoda joustamattomuutta toimintaan. Suurimpana haasteena nähdään syntyvät kustannukset ajan tai rahan muodossa, joita talousjohtamisesta muodostuu.

Sjögren ja muut (2014) tunnistivat omistajayrittäjien tarvitsevan taloudellista tietoa päätöksenteon tueksi, mutta havaitsivat eri yrityksillä olevan erilaiset vaatimukset tiedon sisältöön liittyen. Suurin osa kritiikistä johtuu Frezattin ja muiden (2011) mukaan tiedon rakenteesta, jota ei ole suunniteltu yritysten erityisvaatimusten ja -tarpeiden mukaisesti. Suomalaisten omistajayrittäjien motivaatiotekijät vaikuttavat myös talousjohtamiseen. Sjögrenin ja muiden (2011) mukaan jotkut omistajayrittäjät haluavat työllistää muita, hyödyttää yhteiskuntaa ja heille on tärkeää työskennellä perheyrityksessä. On siis tiedostettava, että liiketoiminnan suunnittelua voivat ohjata muut kuin rahamääräiset motivaatiotekijät ja tällaisten ei-taloudellisten tavoitteiden numeraalinen mittaaminen on mahdotonta. Sjögren ja muut (2014, s. 352) toteavat, että yritykset, jotka ovat ulkoistaneet taloushallinnon, eivät ole kiinnostuneita kirjanpitoon pohjautuvasta talouden suunnittelusta, vaan he haluavat saada tietoa asiakkailta ja toimittajiltaan.

Nkwinka ja Akinola (2023, s. 13–14) ovat koostaneet yhteenvedon pk-yrityksen taloushallinnan haasteista tutkimukseensa. Ensimmäisenä he tunnistivat rajalliset taloudelliset resurssit ja pääoman, jossa rahoituksen saatavuus niin kehittyneissä kuin kehitysmaissa on huomattavasti haastavampaa pk-yrityksillä kuin suurilla yrityksillä. Tämä muodostaa ongelmia toiminnan laajentamiseen, tutkimus- ja kehitystoiminnan investointeihin sekä uusien mahdollisuuksien kartoittamiseen ja näiden takia toiminnasta tulee tehottomampaa. Zhongin (2014, s. 90) mukaan globaalin talouden

liiketoimintaympäristö ei ole koskaan ollut niin haastava, kuin nykypäivänä. Tämä aiheuttaa ensimmäiselle ja toiselle toimintavuodelle suuria haasteita ja taloudellista epävarmuutta.

Taloudenhallinnan näkökulmasta suurimmaksi ongelmaksi muodostuu Nkiwinikan ja Akinolan (2023, s. 13–14) kuvauksessa taloudellisten varojen ja pääoman puute. Ulkopuolisen rahoituksen ja lainansaannin haasteena ovat niiden korkea riski, lainanantoon liittyvän informaation epäsymmetria sekä korkeat transaktiokustannukset. Nunes ja muut (2011, s. 268) kuvaavat eritoten nuorten pk-yritysten kohtaavan tiukempia luottoehtoja kuin pidempään toimineiden. Tämä johtuu niiden heikommasta maineesta ja suuremmasta konkurssiriskistä, sillä he eivät ole saavuttaneet markkinoilla vielä tarvittavaa kokoa. Vuorostaan Zhong (2014, s. 90–91) nostaa esille heikon luottoluokituksen, jonka osasyynä on pk-yrityksen omistajien oman rahan käyttö liiketoiminnan pyörittämisessä perheyrittäjien tapaisesti eikä toiminta pohjaa yritysjohtamisen periaatteisiin. Luottoluokituksen parantaminen vaatii laskujen ajallaan maksamista, yrityksen taloudellisen tilanteen säännöllistä seuranta ja yhteistyötä pankin kanssa yrityksen taloudellisen tilanteen kehityksestä. Kassanhallinnan puutteet muodostuvat Nkiwinikan ja Akinolan (2023, s. 13–14) tutkimuksessa riittämättömästä kassavirtaongelmien tai muiden taloudellisten huolien ennakoimattomuudesta kassabudjettien laatimattomuuden vuoksi. Pk-yrittäjät asettavat etusijalle tuloslaskelman voiton kassavirran sijaan ja yrityksissä huomataan jälkijättöisesti, ettei heillä ole rahaa vastata velvoitteistaan. Zhong (2014, s. 90–91) nostaa esille myös modernin talousjohtamisen puutteet, liian vähäisen ajankäytön taloudellisiin raporteihin sekä koulutuksen vajavaisuuden.

Yhtenä keskeisimpänä taloudenhallinnan tehtävänä nähdään Nkwinikan ja Akinolan (2023, s. 13–14) tutkimuksessa riskienhallinta, kuten markkinariskien hallinta. Markkinariski on strateginen riski, joka muodostuu nykyasiakkaiden säilyttämisestä, uusien asiakkaiden hankinnasta sekä myytävien tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä. Pk-yrityksen kilpailukyky muodostuu kilpailijoista ja asiakkaista ja markkina-aseman

säilyttäminen vaatii inhimillistä pääomaa, jotta riittävä liikevaihto on mahdollista ylläpitää tai saavuttaa.

3.6 Pk-yritysten johtajien talousosaaminen

Pk-yritysten johtajat keskittyvät Jindrichovskan (2013, s. 80) mukaan liiketoiminnan osa-alueisiin, kuten myyntiin, ostotoimintoihin, henkilöstöhallintoon ja tuotantoon, mutta monet eivät osallistu talousasioihin. Tähän voi olla syynä kiinnostuksen puute kirjanpitoon sekä tilinpäätöksen valmisteluun ja analysointiin, mutta syy voi toisaalta olla myös riittämätön tiedon määrä. Useat tutkimukset, kuten Marriot & Marriot (2000) ja Jarvis (1996) ovat osoittaneet, että monet pk-yritysten omistajat eivät ymmärrä lakisääteisen tilinpäätösten informaatiota. Marriot & Marriot (2000, s. 486) päätyivät lopputulokseen, että useimmat omistajayrittäjien laatimat johdon laskelmat ovat epätarkkoja ja puutteellisia johtuen taloudellisen tietoisuuden heikkouksista. Jos omistajayrittäjillä on lisääntynyt taloudellinen ymmärrys, he ymmärtävät taloudellisen tiedon arvon. Vastaavasti omistajayrittäjät, joilla on vähemmän taloudellista tietoisuutta, suosivat tietojen esittämistä graafisesti ja haluaisivat tietoihin selitykset.

Omistajayrittäjien tieto ja koulutus ovat Van Auken & Carraher (2013, s. 151–154) mukaan avainasemassa pk-yrittäjien johtamiskäytäntöjen toteuttamisessa. Pk-yrittäjät, jotka ymmärtävät taloudellisia raportteja, vaikuttavaa siihen, miten taloudellista tietoa käytetään hyväksi päätöksenteossa. Mitä parempi ymmärrys talousraporteista on, sitä todennäköisemmin niitä laaditaan säännöllisemmin ja tämän myötä omistajat ymmärtävät niiden tiedon arvon. Säännöllinen talousraportointi johtaa taloudellisten taitojen kehittymiseen, ajantasaisen tiedon arvostamiseen sekä informaation hyödyntämiseen päätöksenteossa. Mengel & Wouters (2015) havainnoivat, että koulutustausta oli taloudellisen suunnittelun ja valvontajärjestelmien käytön edellytyksenä pienissä ja nuorissa startup -yrityksissä. Halabi ja muut (2010) havaitsivat, että johdon laskentatoimi nähtiin vain työkaluna ulkoisten laitosten, kuten pankkien, tiedon tuottamisessa eikä sitä käytetty hyödyksi päätöksenteossa, mikäli pk-yrityksen omistajilla tai johtajilla ei ollut laskentatoimen koulutusta. Lopez & Hiebl (2015, s. 100–

104) ovat tutkineet, että pk-yrityksen ulkopuolelta palkatut johtajat, kuten toimitusjohtaja tai talousjohtaja, tuovat yritykseen laskenta- ja valvontaosaamista, jolla voidaan paikata omistajayrittäjien tietotaitoa. Lisäksi pk-yritykset, joissa on ulkopuolisia johtajia, ottavat yleisemmin käyttöönsä johdon laskentatoimen järjestelmiä, jotta johdon tietotarpeet saadaan täytettyä. Johto keskittyy ulkoisten sidosryhmien tietotarpeiden täyttämiseen eikä niinkään sisäisiin tietotarpeisiin, jos pk-yrityksen avainhenkilöstön osaaminen ja koulutus talouden osalta on heikkoa.

Talouslukutaito nähdään maailmanlaajuisesti pk-yritysten liiketoiminnan suorituskyvyn, kasvun ja taloudellisen tehokkuuden peruspilarina. Nkwinka & Akinola (2023, s. 15–16) kuvaavat talouslukutaidon olevan kykyä hallita tehokkaasti taloudellisia resursseja yrityksen elinkaaren aikana. Pk-yrityksen omistajien perusteellinen ymmärrys taloushallinnosta, rahoituksen hankkimisesta ja yritystoiminnan johtamisesta korostuvat. Talouslukutaidot mahdollistavat menestystä haastavien taloudellisten esteiden ylittämisen. On tutkittu, että pk-yritysten olemassaolo on riippuvaista siitä, voidaanko pk-yritysten omistajille tarjota tarvittavat tiedot taloudellisten ennusteiden tekemiseen ja resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Talouslukutaidon ensisijaisina tavoitteina ovat pk-yrityksen varojen kasvattaminen, velkojen vähentäminen ja nettovoiton kasvattaminen. Tämä auttaa ylläpitämään likviditeettiä, varojen ja velkojen suhdetta sekä talouden ja operatiivisen toiminnan yhteyttä. Pk-yritysten omistajien kouluttaminen ja auttaminen varsinkin yrittäjyyden alkumetreillä mahdollistaa talouslukutaitojen kehittämisen.

Huo (2023, s. 2134) nosti esille, että yrityksen johdon tulisi keskittyä enemmän taloushallintoon, yhtenäistää talousraportointia, palkata osaavaa henkilöstöä sekä hallita liiketoimintasyklejä ja kassavirtaa tehokkaasti. Tiivistys kuvastaa melko osuvasti kriittisimpiä osa-alueita, joilla osaamisvajetta voitaisiin ehkäistä. Uskon, että pk-yritysten kyky hyödyntää niin ulkoisen laskennan kuin johdon laskentatoimen informaatiota paranisi huomattavasti yleisen osaamistason kasvattamisella, mutta myös yrittäjien oman aktiivisuuden ja ajankäytön resursoinnin toimin.

4 Pk-yritysten talousjohtaminen kassavirralla

Tämä työ tutkii suomalaisten pk-yritysten talousjohtamista kassavirralla. Tutkielman teoriaosassa on tarkasteltu pk-yritysten talousjohtamista, kassavirran merkitystä talousjohtamiseen sekä pk-yritysten johtajien talousosaamista. Aiemmat tutkimukset antavat viitteitä siitä, kuinka pk-yritykset hyödyntävät talousinformaatiota ja johtavat taloutta. Tämä ei kuitenkaan ole yksiselitteistä pk-yritysten heterogeenisuuden ja toimintaympäristömuutosten takia, joten taloustieto ja sen hyödyntäminen kehittyvät ajansaatossa. Tässä luvussa käsitellään tutkimusmetodologiaa, aineiston keruuta ja analysointia. Tutkimuksen kuvaus käsittää myös tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnin.

4.1 Tutkimusaineisto ja -menetelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on toimia kartoittavana kenttätutkimuksena, jonka tarkoituksena on hahmottaa ja jäsentää uuden ilmiön luonnetta. Kartoittavassa tutkimuksessa hyödynnetään usein laadullista tutkimusotetta, vaikka se ei ole ainoa mahdollinen lähestymistapa. Hirsjärven ja muiden (2009, s. 136–138) mukaan määrälliset ja laadulliset tutkimusmenetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne voivat täydentää toisiaan tutkimusprosessin eri vaiheissa. Laadullista lähestymistapaa voidaan käyttää esimerkiksi määrällisen tutkimuksen esivaiheena, mutta myös päinvastainen järjestys on mahdollinen. Lisäksi molempia menetelmiä voidaan soveltaa rinnakkain, jolloin ne tarjoavat monipuolisemman näkökulman tutkittavaan ilmiöön. Tätä tutkimusta syvennettiin tapaustutkimukseksi konstruktiiivisella tutkimusotteella, jonka lopputuotteena syntyi toimenpide-ehdotus eräälle Suomalaiselle tilitoimistolle talousjohdon ulkoistuspalveluiden kehittämiseksi.

Tämän tutkielman aineisto kerättiin kyselytutkimuksella. Kysely tehtiin Webropol -ohjelmistolla ja aineisto analysoitiin käyttäen sekä Webropol -ohjelmistoa että Exceliä. Kyselylomake toteutettiin puolistrukturoidusti niin, että strukturoitujen kysymysten asiayhteyden on liitetty avoimia kysymyksiä täydentämään strukturoitujen kysymysten

vastausta. Kyselytutkimus sisältää yhtäläisyyksiä aiempien tutkimusten kanssa eri osaluveilta, ja se pyrkii hyödyntämään aiempien tutkimusten havaintoja syventäen niitä pk-yritysten nykytilan näkökulmasta. Kyselytutkimus huomioi aiempien tutkimusten, kuten Jindrichovskan (2013), Huon (2023), Nourin (2012), Lopez & Hieblin (2015) sekä Nkwinkan & Akinolan (2023), tulokset ja käsitteet, jotka liittyvät likviditeetin ja kassavirran hallintaan, talousosaamiseen, talusjohtamiseen ja päätöksentekoon sekä talousraportointiin pk-yrityksissä. Tutkimuksessa kartoitetaan, miten pk-yritykset järjestävät kassabudjetoinnin ja käyttöpääoman hallinnan, ja pyritään selvittämään talusjohtopalveluiden vaikutusta taloushallinnon käytänteisiin ja asiantuntijoiden hyödyntämiseen. Näin kyselyssä pyritään yhdistämään aiempien tutkimusten näkemyksiä yrityksen sisäisistä toiminnoista kuin ulkoisista palveluista ja pyrkien saamaan kattava käsitys toimivista käytännöistä ja mahdollisista haasteista pk-yritysten toimintaympäristössä.

Kyselytutkimuksesta saatu aineisto toimii tapaustutkimuksen aineiston lähdemateriaalina. Konstruktiivinen tutkimusote on kehitetty alun perin liiketaloustieteeseen ja se toimii yhtenä ongelmalähtöisenä tapaustutkimuksen muotona. Konstruktiivisessa tutkimuksessa keskitytään Lukan (2000) mukaan ratkaisemaan tosielämän ongelma, se sisältää kehitetyn konstruktion testausyrityksen käytäntöön, vaatii kokemukseen perustuvaa oppimista ja empiiristen löydösten heijastusta teoriaan sekä konstruktion kytkeytymistä teoreettiseen tutkimukseen. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, jotta kyselytutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää talusjohdon ulkoistuspalveluita tuottavan tilitoimiston näkökulmasta. Uuden ilmiön ollessa kyseessä, konstruktio rakentuu kyselytutkimuksen tulosten perusteella. Tätä valintaa tukee myös nykytilanne, sillä aiempaa tutkimusta talusjohdon ulkoistuspalveluiden kehittämisestä pk-yrityksille ei juurikaan ole saatavilla. Lisäksi tutkimus suomalaisten pk-yritysten talusjohtamisen yhdenmukaisuuksista ja poikkeavuuksista verrattuna kansainväliseen kontekstiin on olematonta. Tunnistettujen konstruktioiden perusteella laaditaan toimenpide-ehdotus case-yritykseen, kuinka

kehittää talousjohdon ulkoistuspalveluita vastaamaan entistä paremmin pk-yritysten tarpeita.

4.2 Kyselyn toteutus ja aineiston kattavuus

Tämän tutkielman kyselytutkimus toteutettiin maaliskuussa 2025 ja suunnattiin suomalaisille pk-yrityksille, jotka hyödyntävät jatkuvaluonteista talousjohdon ulkoistuspalveluita. Kyselylomakkeen suunnittelussa otettiin huomioon aiemmat tutkimukset sekä talousjohtamisen kirjallisuudessa esitetyt keskeiset teemat, kuten kassavirran hallinta, talousosaamisen kehitys ja pitkän aikavälin talousennustaminen. Lisäksi kysymysten laadintaan vaikutti tutkijan henkilökohtainen kokemus pk-yritysten taloushallinnosta. Kyselyn kohderyhmään kuului 1322 pk-yritystä, mutta kyselylomake lähetettiin erään Suomen suurimman tilitoimiston 1205 yrityselle. Kyselyn kohderyhmä rajattiin yrityksiin, jotka hankkivat talousjohdon ulkoistuspalveluita, koska tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella juuri näiden palveluiden vaikutuksia pk-yritysten talousjohtamiseen. Kyselyn tavoitteena oli saada monipuolinen otos erilaisista pk-yrityksistä riippumatta toimialasta ja pk-yritysten koosta, jotta aineisto edustaisi kattavasti koko kohderyhmää. Kyselyn kohderyhmän ja kyselylomakkeen lähettämisen välinen poikkeavuus johtui vastaanottajien virheellisistä sähköpostiosoitteista sekä saman sähköpostiosoitteen toistuvuudesta useampaan kertaan vastaanottajien listalla.

Kyselylomakkeen tavoitteena oli Kanasen (2008, s. 13) kuvaama tutkimuksen luotettavuuskäsittely, jossa tutkijalla ja vastaajalla olisi yhteneväinen näkemys kysymysten sisällöstä. Ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä kohderyhmälle, kyselytutkimus testattiin viiden henkilön otannalla, joista kaksi olivat pk-yritysten yrittäjiä, yksi taloushallintoalalla työskentelevä sekä kaksi maallikkoa. Testausryhmän sopivana kokona pidetään Heikkilän (2014, s. 58) mukaan 5–10 henkilöä. Testauksen tarkoituksena oli varmistaa kyselytutkimuksen ymmärrettävyys ja loogisuus sekä kyselylomakkeen tekninen toimivuus. Testauksesta saatua palautetta hyödynnettiin ja kyselylomaketta muokattiin ennen sen varsinaista lähettämistä kohderyhmälle.

Kyselytutkimuksen aineisto saatiin 168 vastaajalta, mikä vastaa 13,94 prosentin vastausastetta. Vastausmäärää pyrittiin motivoimaan vastanneiden kesken arvotulla yhden kuukauden ilmaisilla kirjanpitokustannuksilla. Vastausten määrä ja vastaajien taustatiedot, kuten yrityksen koko, henkilöstömäärä, toimiala ja liikevaihto, antavat hyvän perustan aineiston analysoinnille. Kohderyhmän rajaus talousjohdon ulkoistuspalveluita käyttäviin yrityksiin varmistaa, että aineisto keskittyy tutkimuksen näkökulmasta relevantteihin yrityksiin. Kyselytutkimuksen vastausaika oli kyselyn lähettämisestä alkaen kaksi viikkoa. Lisäksi vastausprosenttia pyrittiin kasvattamaan muistutusviestillä, joka lähetettiin viikon kuluttua varsinaisen kyselytutkimuksen lähettämisestä. Kyselytutkimuksen anonymiteetti varmistettiin kyselytutkimuksen laadinnan yhteydessä ja arvontaan osallistuminen oli vapaaehtoista sekä siinä annettuja henkilötietoja ei yhdistetty itse kyselytutkimuksen vastauksiin. Kyselyyn vastanneiden määrä vastasi omaa näkemystäni ja tavoitettani tutkimuksen otannalle.

Aineiston kattavuuden arvioinnissa huomioitiin vastaajien monimuotoisuus ja edustavuus. Otannan rajauksessa korostuivat tilitoimiston asiakashallintajärjestelmän tietojen luotettavuus ja hakukriteerien määrittäminen, jotta kaikki pk-yritykset, jotka ostavat talousjohdon ulkoistuspalveluita olivat mukana otannassa. Muilla rajausehdoilla, kuten toimialalla sekä yhtiömuodolla ei ollut vaikutusta tutkimukseen. Mahdolliset puutteet, kuten tiettyjen toimialojen tai yritysryhmien aliedustus, pyritään huomioimaan analyysin yhteydessä, mutta tutkimuksen keskittyessä talousjohdon ulkoistuspalveluita ostaviin pk-yrityksiin eri toimialojen kattavuudella ei ole niin suurta painoarvoa tutkimuksen toteuttamiselle. Tutkimuksesta saatujen vastausten määrä kattaa hyvin pk-yritysryhmää ja aineiston edustavuus on riittävä. Vastaajien profiili ja kysymysten syvällisyys takaavat, että aineisto antaa riittävän ymmärryksen pk-yritysten talousjohtamisen nykytilasta sekä ulkoistuspalveluiden roolista siinä. Aineiston laatu varmistettiin kysymysten huolellisella testauksella. Vastauksia analysoitiin Webropol-ohjelman käyttämällä analyysi- ja raportointityökaluilla sekä Excel -laskentaohjelmalla. Lisäksi tutkimusaineistoa täydennettiin jatkojalostamalla avointen kysymysten vastaukset temaattisiin ryhmiin, jotka tukevat laadullista analyysia.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimuksen reliabiliteetti varmistetaan huolellisella kyselyn suunnittelulla, toteutuksella ja aineiston käsittelyllä. Kyselylomake koostuu strukturoiduista ja puolistrukturoiduista kysymyksistä, jotka on muotoiltu selkeiksi ja helposti ymmärrettäviksi. Tämä vähentää riskiä, että vastaajat tulkitsevat kysymykset eri tavoin, ja tukee tulosten johdonmukaisuutta. Reliabiliteettia tukee myös kyselyn toteutuksen standardisointi Webropol-ohjelmalla, joka varmistaa yhtenäisen vastausprosessin kaikkien osallistujien kesken. Ennen varsinaisen kyselyn laajamittaista jakelua kysymykset testattiin pilottikyselyllä pienellä otannalla, jotta mahdolliset epäselvyydet voitiin korjata ja tekninen toteutus varmistaa. Tämä prosessi auttoi vähentämään satunnaisvaihtelua vastaajien tulkinnessa.

Kyselytutkimus valittiin menetelmäksi sen kyvykkyyden vuoksi kerätä monipuolista tietoa pk-yritysten talousjohtamisesta, ulkoistuspalveluiden vaikutuksista ja talousosaamisen kehityksestä. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin aiempien tutkimusten ja talousjohtamisen kirjallisuuden pohjalta. Sisäistä validiteettia vahvistaa se, että tutkimuksen kysymykset mittaavat juuri niitä ilmiöitä, joita tutkielmassa on tarkoitus tutkia. Laadullinen tutkimusote mahdollistaa syvällisen tarkastelun pk-yritysten monimuotoisessa toimintaympäristössä, ja strukturoitu sekä puolistrukturoitu kysymysmuoto tarjoaa sekä määrällistä että laadullista analyysimahdollisuutta. Kyselytutkimuksen sähköinen toteutustapa tukee menetelmien tehokkuutta ja mahdollistaa vastausten helpon keräämisen laajalta kohderyhmältä. Kyselytutkimuksen korkeahko vastausprosentti osoittaa, että otanta on riittävä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastausten määrä tukee aineiston laajuutta ja johdonmukaisuutta, mikä vähentää riskiä, että tulokset vääristyvät esimerkiksi vastaamatta jättäneiden vuoksi. Lisäksi aineiston analysointi suoritettiin systemaattisesti, mikä takaa, että tutkimustulokset pohjautuvat huolelliseen käsittelyyn ja toistettaviin menetelmiin.

Tutkimuksen validiteetti varmistettiin kyselyn kysymysten tarkkaavaisella laadinnalla, joka pohjautui määriteltäviin tutkimuskysymyksiin, teoreettiseen viitekehykseen sekä

aiempiin tutkimuksiin. Kyselytutkimuksen sisäinen validiteetti vahvistuu kysymysten kohdistumisella tutkimuksen keskeisiin teemoihin, kuten kassavirran hallintaan, talousosaamisen kehitykseen ja pitkän aikavälin ennustamiseen. Tutkimuksessa oletetaan, että pk-yritysten talousjohtaminen ja ennustettavuus ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen taloudellisessa suorituskyvyssä ja päätöksenteossa. Näillä varmistetaan, että kysely mittaa juuri niitä ilmiöitä, joita tutkielman tavoitteiden saavuttamiseksi on tarkoitus kartoittaa. Ulkoisen validiteetin arvioinnissa huomioitiin otannan rajaus pk-yrityksiin, jotka hyödyntävät talousjohdon ulkoistuspalveluita. Aineisto kerättiin erään suuren tilitoimiston asiakaskunnasta, mikä voi rajoittaa tulosten yleistettävyyttä muihin pk-yrityksiin Suomessa.

Tutkimuksen toista vaihetta eli tapaustutkimusta kehittää talousjohdon ulkoistuspalveluiden sopivuutta pk-yrityksille ei voida yleistää. Tämä vaatisi laajamittaisempaa perehtymistä Suomen tilitoimistojen palvelutarjontaan, yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien tunnistamista sekä ymmärrystä, kuinka pitkäjänteisesti ja millä keinoin eri tilitoimistot ovat kehittäneet palveluvalikoimaansa tähän saakka. Uskon, että Suomen suurimmissa tilitoimistoissa palvelutaso ja talousjohtamiseen sisältyvät palvelut ovat pitkälti samantapaisia, mutta eritoten pienten tilitoimistojen sisältämät palvelut ja henkilöstön osaaminen voivat vaihdella suurestikin.

Tutkimus perustuu olettamukseen, että kyselyyn vastanneet yritykset edustavat riittävän laajasti ulkoistuspalveluiden käyttäjiä Suomessa. Otanta kuitenkin sisältää monipuolisesti yrityksiä eri toimialoilta ja paikkakunnilta, mikä tukee tulosten edustavuutta ja soveltuvuutta tutkimuskohteeseen. Tutkimuksen rajoitukset otetaan huomioon johtopäätöksissä, joissa pyritään suhteuttamaan havaintojen sovellettavuus laajempaan kontekstiin. Rakenteellinen validiteetti toteutuu kysymysten yhteydessä, jotka vastaavat tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia ja aiempia havaintoja pk-yritysten talousjohtamisesta. Kysymysten muotoilulla pyritään varmistamaan, että tutkimus keskittyy relevantteihin ja ajankohtaisiin ilmiöihin. Tutkimuksen ajallista validiteettia

tukee pk-yritysten taloushallinnossa yleistynyt ulkoistuspalveluiden käyttö sekä pk-yritysten talouden ennustettavuus maailmantilanteen nopeiden muutosten takia.

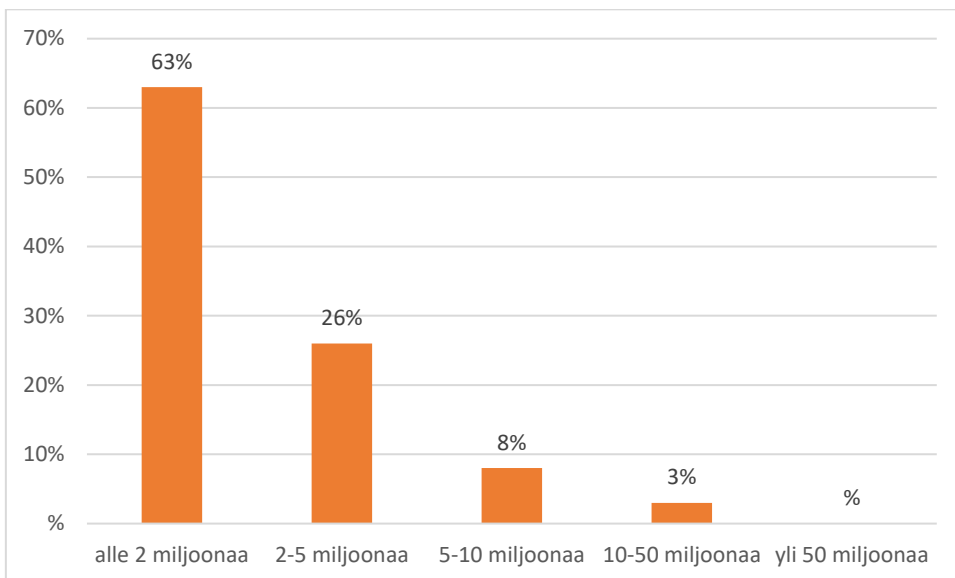
Tämä tutkielma keskittyy tutkimukselle asetettuihin pää- ja alatutkimuskysymyksiin liittyvien ilmiöiden tarkasteluun, kuten talousjohdon ulkoistuspalveluiden vaikutuksiin pk-yrityksissä, kassavirran hallinnan tehokkuuteen, talousosaamisen kehitykseen ja pitkän aikavälin ennustamiseen. Kyselytutkimuksen aineiston analysoinnista voidaan laskea erilaisia keskiarvoja ja jakaumia sekä laadullisten, avointen kysymysten vastauksia voidaan hyödyntää täydentämään määrällisiä havaintoja. Tutkimuskysymyksiä voidaan arvioida saatujen tulosten perusteella ja vastaavasti tutkimusaineiston tulkinnassa pyritään ymmärtämään, mitä kyselytutkimuksen vastaukset kertovat pk-yritysten talousjohtamisen tilanteesta ja ulkoistuspalveluiden vaikutuksista. Strukturoitujen kysymysten tilastolliset tulokset ja puolistrukturoitujen kysymysten avoimet vastaukset analysoidaan rinnakkain. Tämä mahdollistaa löytämään yhteyksiä ja kontrasteja esimerkiksi kassavirran hallinnan tehokkuuden ja talousosaamisen kehittymisen välillä. Tulokset asetetaan osaksi aiempien tutkimusten havaintoja. Tässä tutkimuksessa yleistäminen kohdistuu suomalaisten pk-yritysten talousjohdon ulkoistuspalveluiden käytön vaikutusten arviointiin.

5 Kyselyn tulokset

Kyselytutkimuksen tulokset on jaoteltu taustatietoihin, talousjohtamiseen sekä osaamisen teemoihin, jotka vastaavat kyselylomakkeessa esitettyä sisältöä. Tulosten esittämisessä hyödynnetään lisäksi tutkimuskysymysten tavoiteasetantaa ja talousjohtamisen tematiikkaa pilkottaan kassavirran, talous- ja kassaennustamisen sekä talousjohtamisen ulkoistuspalveluiden vaikutuksiin pk-yrittäjien näkökulmasta. Tutkimusten tuloksista on koottu talousjohdon palveluiden kehittämistä vaativa osio, joka käsittelee koko kyselytutkimuksen tuloksia.

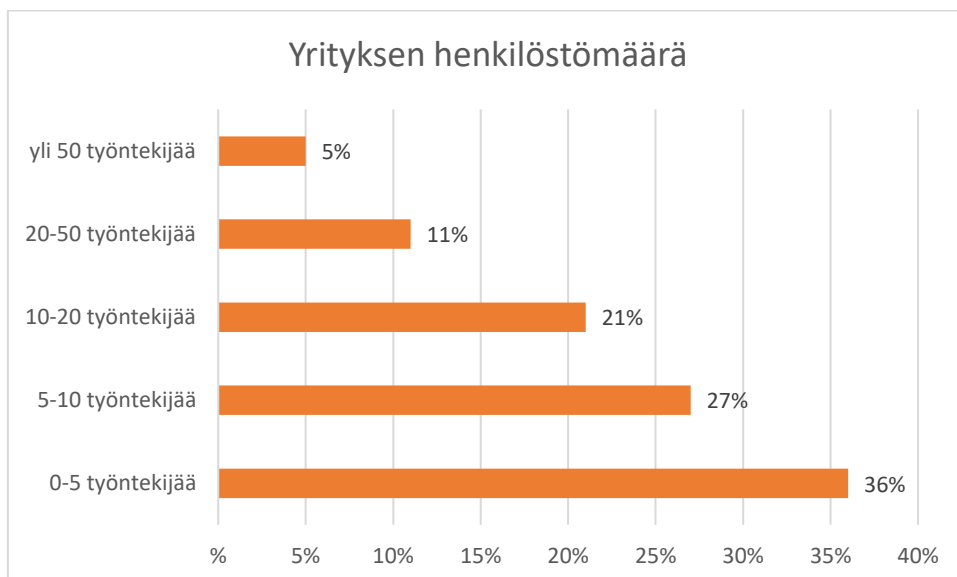
5.1 Vastaajien taustatiedot

Tähän kyselyyn vastanneista 61,7 % olivat yrittäjiä, 16,7 % toimitusjohtajia, 15,6 % talous- ja/tai hallintohenkilöitä ja 6 % työskenteli muussa roolissa, kuten liiketoimintajohtajana tai toiminnanjohtajana. Osallistujien ikäjakauma oli laaja, mutta suurin osa (75,4 %) oli 30–59-vuotiaita. Vastanneiden yritysten liikevaihto esitetään kuviossa 2. Suurin osa (63 %) vastanneista yrityksistä sijoittuu liikevaihtoluokkaan alle 2 miljoonaa euroa. Yli 10 miljoonan liikevaihto oli 4 yrityksellä ja yli 50 miljoonan liikevaihdon yrityksiä ei ollut vastaajissa, mikä on yhteneväinen tässä tutkimuksessa määriteltyjen pk-yritysten rajojen kanssa.



Kuvio 2. Pk-yritysten liikevaihto viimeisimmältä päättyneeltä tilikaudelta.

Yrityksen henkilöstömäärää koskevassa kysymyksessä esiintyi melko suurta hajontaa. Yrityksistä 0–10 työntekijää työllistäviä oli 63 % ja yli 50 työntekijää työllistäviä yrityksiä oli kahdeksan eli 5 % vastanneista. Henkilöstömäärän vastaukset on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Henkilöstömäärä.

Yritysten toimialatiedot on esitetty kuviossa 4. Suurimpina toimialoina esiintyi rakennustoimiala 20 % edustuksella ja palvelutoimiala 16 %:la. Muun toimialan alle lukeutui yrityksiä muun muassa puunkorjuu, siivous, varhaiskasvatus ja korjaamotoimialoilta.

rakennus	20 %
ravintola	6 %
kauppa	10 %
kuljetus	13 %
palvelu	16 %
joku muu, mikä	35 %

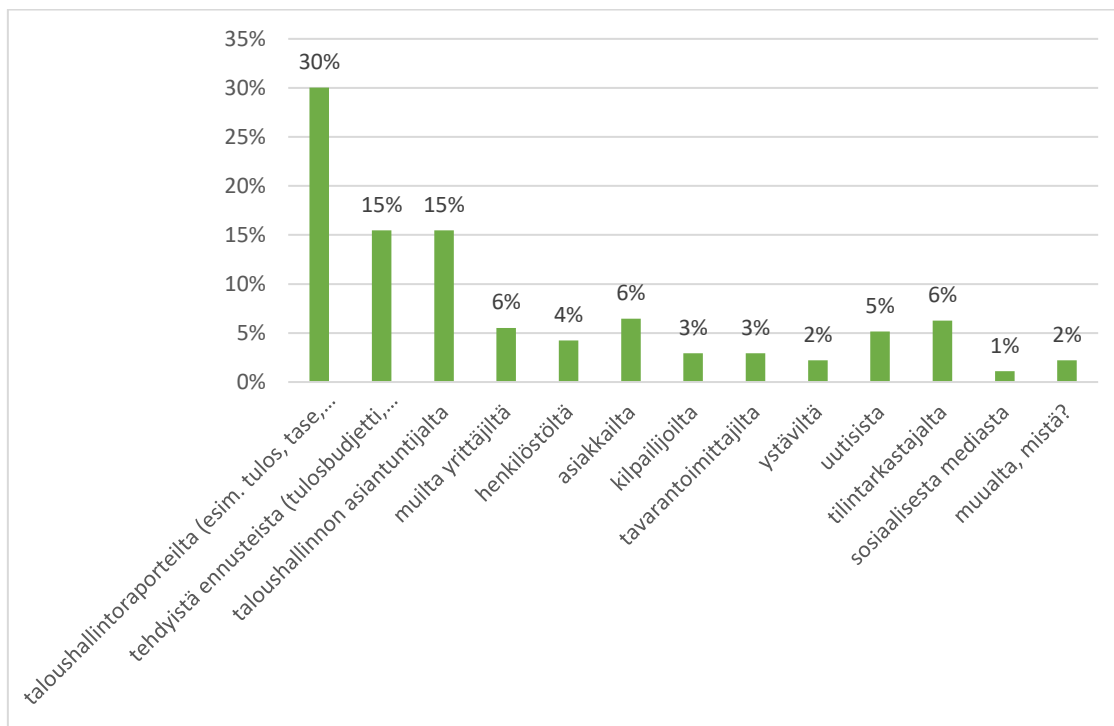
Kuvio 4. Yrityksen toimiala.

Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien taustatiedot ovat pitkälti yhteneväisiä suomalaisten pk-yritysten yleisten tietojen kanssa. Suomen Yrittäjien, Finnveran ja työ- ja elinkeinoministeriön toteuttamassa Pk-yritysbarometrissa (1/2025) valtaosalla pk-yrityksistä liikevaihto on alle 2 miljoonaa euroa, henkilöstömäärä alle 10 työntekijää ja suurimpina toimialoina esiintyvät kauppa, kuljetus sekä palvelut. Tämä antaa viitteitä siitä, että tutkimuksen otos edustaa hyvin suomalaista pk-yrityssektoria.

5.2 Talousjohtaminen

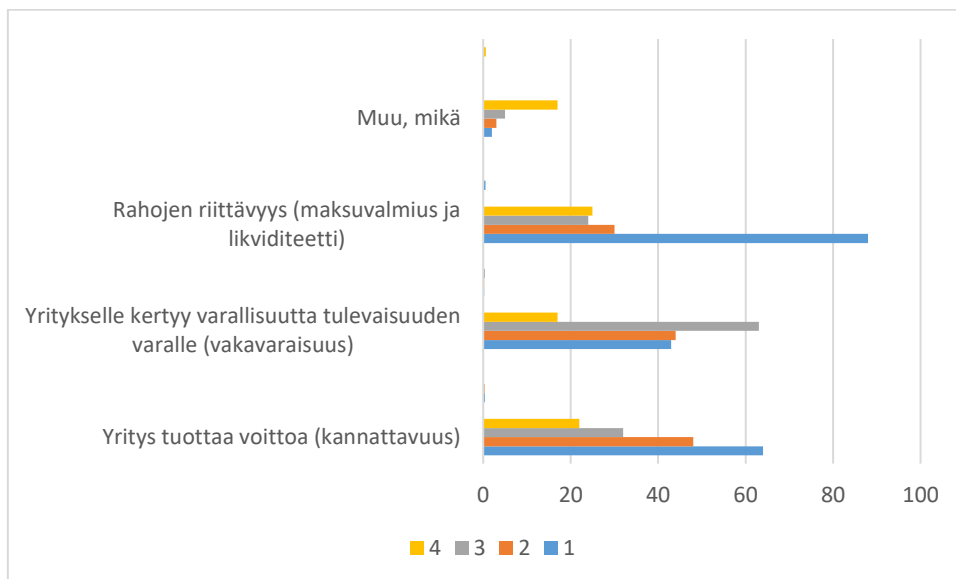
Talousjohtamista käsiteltiin kyselyssä monesta eri näkökulmasta. Kysyttäessä, mistä lähteistä vastaajat saavat taloustietoa liiketoiminnan päätöksentekoa varten, vastaajat nimesivät lähteiksi kuvion 5 mukaan käyttämänsä tiedon lähteet. Suosituimpana esiintyi taloushallinnon raportit, kuten tuloslaskelma ja tase sekä tehdyt ennusteet ja taloushallinnon asiantuntijan tuki. Kysymykseen saatujen avointen palautteiden perusteella tiedonlähteinä toimivat myös etujärjestöt, toiminnanohjausjärjestelmät sekä toimialaa edustavat liitot. Saadut vastaukset ovat ristiriidassa Sjögrenin ja muiden (2014) sekä Marriot & Marriot (2000) tutkimusten kanssa, joissa todetaan, että taloushallinto olisi järjestetty ainoastaan viranomaisvaatimusten vuoksi. Toisaalta näistä vastauksista löytyy yhtäläisyyksiä Cassar & Holmesin (2003) tutkimuksen kanssa, sillä

noin kolmannes vastaajista käytti päätöksenteon lähteenä muuta kuin taloudellista raportointia ja ennusteita sekä asiantuntija-apua.



Kuvio 5. Taloustiedon lähteet osana päätöksentekoa.

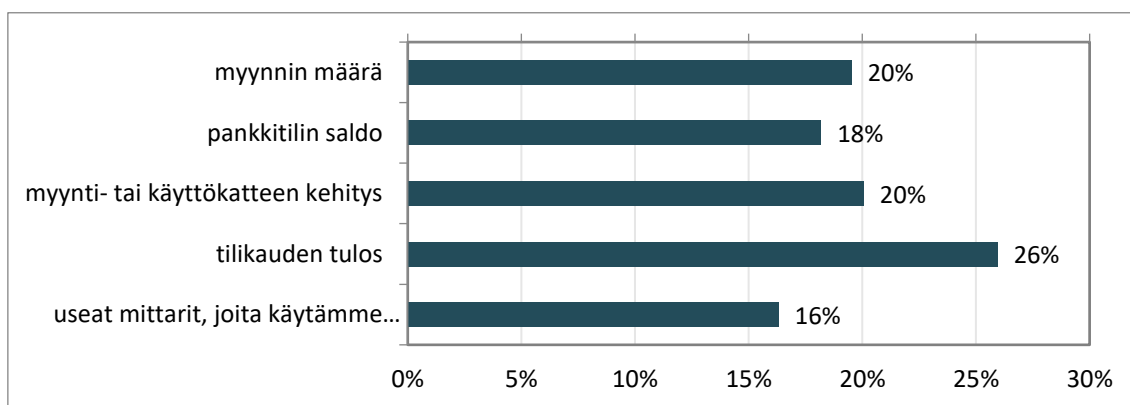
Yrityksen talouden osalta vastaajia pyydettiin asettamaan tärkeysjärjestykseen kannattavuus, vakavaraisuus, maksuvalmius sekä mahdollinen muu heidän itse määrittämänsä mittari. Kysymyksen arviointiasteikko oli 1–4, jossa yksi oli tärkein ja neljä vähiten tärkein. Vaihtoehtoisista mittareista rahojen riittävyys oli 53 % eli 88 vastaajan mielestä tärkein, mutta kuitenkin 25 vastaajaa eli 15 % koki mittarin vähiten tärkeimmäksi. Kuviossa 6 esitetty kannattavuus sai 22 vastaajan eli 13 % mielestä vähiten tärkeän leiman, kun 67 % eli 112 vastaajaa arvioi kannattavuuden arviointiasteikolla yksi ja kaksi. Vakavaraisuuden hajonta vastausvaihtoehtojen välillä oli melko tasainen, kuitenkin arviointiasteikko kolme sai 38 % eli 63 vastaajan kannatuksen. Muina mittareina vastaajat nostivat kasvun, yrittäjän oman jaksamisen ja palkanmaksun turvaamisen, työllistämisaikutukset sekä toiminnan jatkuvuuden.



Kuvio 6. Tärkeysjärjestys yrityksen taloudessa.

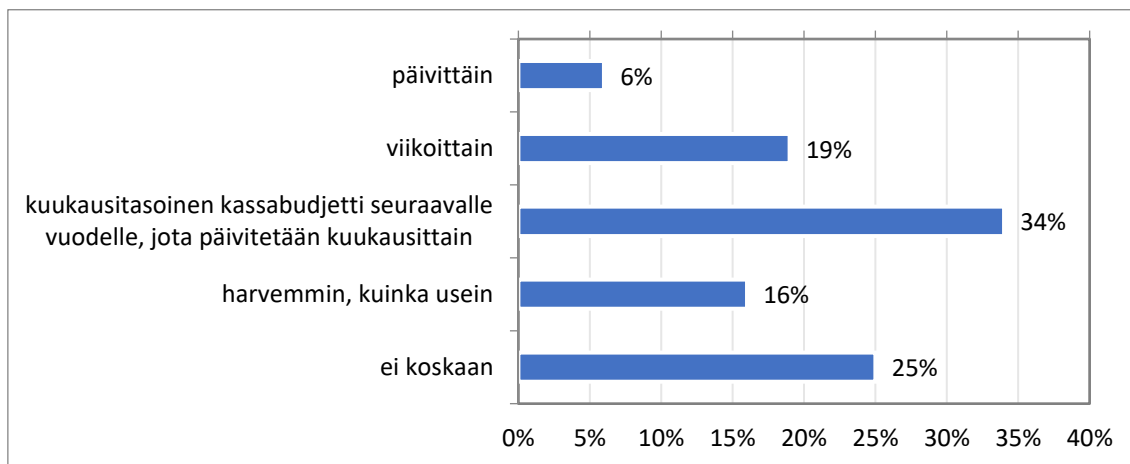
Yritystoiminnan tärkeimpänä mittarina nähtiin kuviossa 7 esitetty tilikauden tulos, jonka 26 % vastaajista nosti esille. Myynnin määrää ja myynti- tai käyttökatteen kehitystä käytti 20 % vastaajista yritystoimintaansa ohjaavana tekijänä. Useiden mittareiden kombinaatio oli 16 % vastaajilla käytössä, kun taas pankkitilin saldo näytteli vain 18 %:lla tärkeimpänä tekijänä. Avoimissa vastauksissa korostuivat konkreettisuus ja vertailtavuus syynä kyseisten mittareiden valinnalle. Kilpailtu toimiala, kausiluontoisuus ja edellisten kausien kehityssuuntien vertailu mahdollistuu konkreettisilla ja helpoilla mittareilla. Useat vastaajat nostivat esille liikevaihdon ja käyttökatteen selkeinä ja yksiselitteisinä mittareina, jotka he kokivat tärkeiksi niin lyhyen kuin pitkän tähtäimen menestyksen kannalta. Myynnin määrää tärkeimpänä mittarina perusteltiin myös matalakatteisella alalla ja kiinteiden kustannusten vakiintuneella määrällä, jolloin volyyymilla nähtiin olevan vain vaikutusta niin kannattavuuden kuin tiukan rahatilanteen näkökulmasta. Pankkitilin saldoa mittarina perusteltiin rahojen riittävyyden, puskurin ja mielenrauhan näkökulmilla. Useita mittareita käyttävät kokivat, että yritystoiminnan seuranta on tehtävä kokonaisvaltaisesti, joten pelkkä liikevaihdon tai tuloksen seuranta ei riitä, vaan käytössä täytyy olla useiden mittareiden yhdistelmä. Tämä vastaus oli ristiriidassa aiemmin kysytyn talouden tärkeysjärjestyksen kanssa, jossa rahojen riittävyys nähtiin tärkeimpänä. Najeran & Collazon (2020, s. 93) toteuttamassa tutkimuksessa myynnin

määrä toimi 53 prosentilla tärkeimpänä mittarina, kun tässä se oli vain 20 % pk-yrityksistä merkittävin. Vastaavasti pankkitilin saldoa seurasi Najeran & Collazon tutkimuksessa 11 prosenttia, joka eroaa hieman tämän tutkimuksen 18 prosentista pk-yrityksiä.



Kuvio 7. Yritystoiminnan tärkeimmät mittarit.

Kyselyyn vastanneista 59 % kertoi laativansa kassavirtaennusteita yritykseensä kuukausittain tai sitä useammin. Päivä- ja viikkotason laadinta oli käytössä neljänneksellä vastaajista. Kassavirtaennusteita ei laadittu 42:ssa eli 25 % yrityksistä lainkaan. Kuviosta 8 selviää, että 16 % vastaajista kertoi laativansa kassavirtaennusteita harvemmin. Heille tyypillisintä oli laatia kassavirtaennuste kerran tai kahdesti vuodessa, investointien yhteydessä tai tiukan kassatilanteen aikana. Vastaukset ovat yhteneväiset Collisin & Jarvisin (2002) tutkimuksen kanssa eniten käytettyinä ja hyödyllisimpinä kassavirran laadintasykleinä.



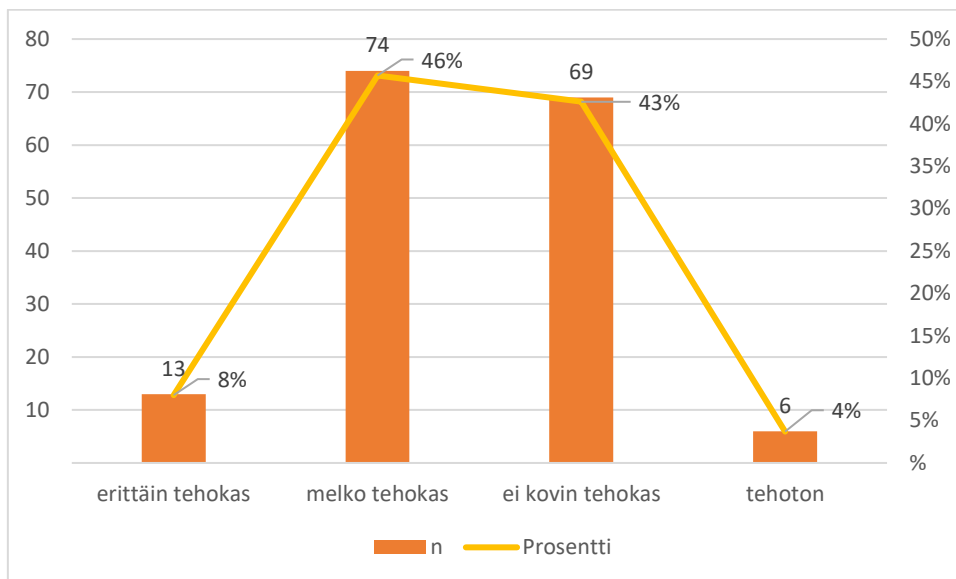
Kuvio 8. Kassavirtaennusteiden laadinta.

Vastaajista 77 kertoi hyödyntävänsä kassavirtalaskelmia päätösten teossa jatkuvasti tai usein, kun taas 34 ei hyödyntänyt kassavirtalaskelmia lainkaan. Tämä poikkeaa hieman edellä kysytystä kassavirtaennusteiden laadinnasta. Tästä voisi päätellä, että kahdeksan vastaajaa hyödyntää toteutuneiden kassavirtalaskelmien tietoja päätöksenteossa, muttei laadi kassavirtaennusteita. Vastaajista 55 hyödynsi kassavirtalaskelmien antamaa informaatiota harvoin. Kysyttäessä kassavirtalaskelmien hyödyllisyyttä taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa, 131 eli 80 % koki nämä hyödyllisiksi ja vain 9 eli 6 % hyödyttömiksi. Vähemmän hyödyllisenä asian näki 15 % vastaajista. Kuviossa 9 esitetty kassavirtalaskelmien hyödyllisyys osana taloudellisten tavoitteiden saavuttamista eroaa huomattavasti edellä kuviossa 8 esitetystä kassavirtaennusteiden laadinnasta. Tämän perusteella vastaajat ymmärtävät kassavirtalaskelmien hyödyllisyyden, mutta eivät ole konkretisoineet sitä kassavirtaennusteiden toteuttamiseen saakka. Tuloksista löytyy yhtäläisyyksiä Nkwinikan & Akinolan (2023) tutkimuksen kanssa kassabudjettien laatimattomuuden osalta. Lisäksi kassavirran hallinnan merkitys päätöksenteossa ja varojen hallinnassa mukailee Huon (2023) ja Nourin (2012) esittämiä näkemyksiä.

	n	prosentti
erittäin hyödyllinen	48	29 %
melko hyödyllinen	42	26 %
kohtalaisen hyödyllinen	41	25 %
vähemmän hyödyllinen	24	15 %
ei lainkaan hyödyllinen	9	6 %

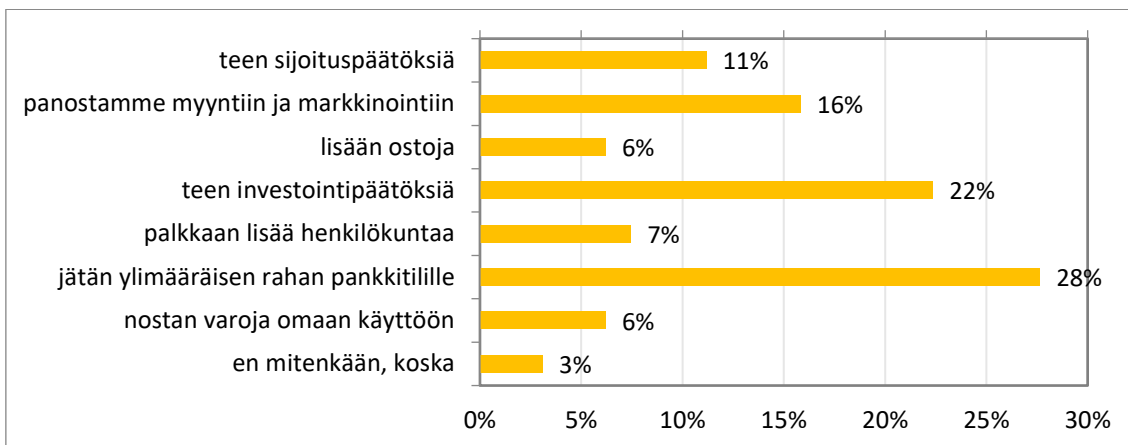
Kuvio 9. Kassavirtalaskelmien hyödyllisyys tavoitteiden saavuttamisessa.

Yritysten päivittäisen käyttöpääomanhallinnan avoimet vastaukset keskittyivät jatkuvaan kassavirran seurantaan ja ennakkointiin, joustaviin rahoitus- ja laskutusratkaisuihin sekä hankintojen ja investointien suunnitteluun. Monet vastaajista kertoivat seuraavansa kassavirtaa lähes päivittäin ja tarkastelevansa pankkitilin saldoa ja tilitapahtumia sekä arvioivansa myyntisaamisten ja kustannusten kehitystä. Tällä toiminnalla he pyrkivät ennakoimaan suurten maksuerien, kuten arvonlisäverojen sekä yleisen kulutason ja tulevien myyntitulojen määrän ja varmistamaan, että maksukyky säilyy riittävänä. Useat kertoivat hyödyntävänsä tililimiittejä ja erilaisia laskurahoituksia. Erilaiset ennakkolaskutukset, maksuehdot ja tehokas laskutusprosessi nousi esille varsinkin, jos rahatilanne oli tiukka. Hankintojen osalta ostojen aikatauluttaminen ja suhteuttaminen tilausmääriin, varaston seuranta ja hävikin minimointi nousivat myös vastauksissa esille. Erilaisten hankkeiden ja suurempien investointien osalta pyrittiin olemaan suunnitelmallisia. Vaikka avoimet vastaukset antoivat ymmärtää, että käyttöpääomanhallinnassa on moninaisia käytänteitä, kuviosta 10 selviää, että 46 % vastaajista arvioi kuitenkin kassavirran hallinnan melko tehottomaksi. Avoimissa vastauksissa esille nousseiden myyntisaamisten, ostovelkojen ja varaston kiertoaikojen vaikutus käyttöpääomanhallintaan on todettu tehokkaimmiksi yrityksen likviditeettiin vaikuttaviksi tekijöiksi Knauer & Wöhrmann (2013) sekä Chamberlain & Aucouturier (2021) tutkimuksissakin, joihin myös tämän kyselyn vastaajat ovat panostaneet. Tuloksista voidaan todeta, että kassavirtaa ja käyttöpääoman hallintaa voitaisiin tehostaa pk-yrityksissä, mihin lopputulokseen myös Mazzarol (2014) on tullut tutkimuksessaan. Kyselyn vastaajat ovat ymmärtäneet likviditeetin kriittisyyden, kuten Jindrichovska (2013) on kuvannut omassa tutkimuksessaan.

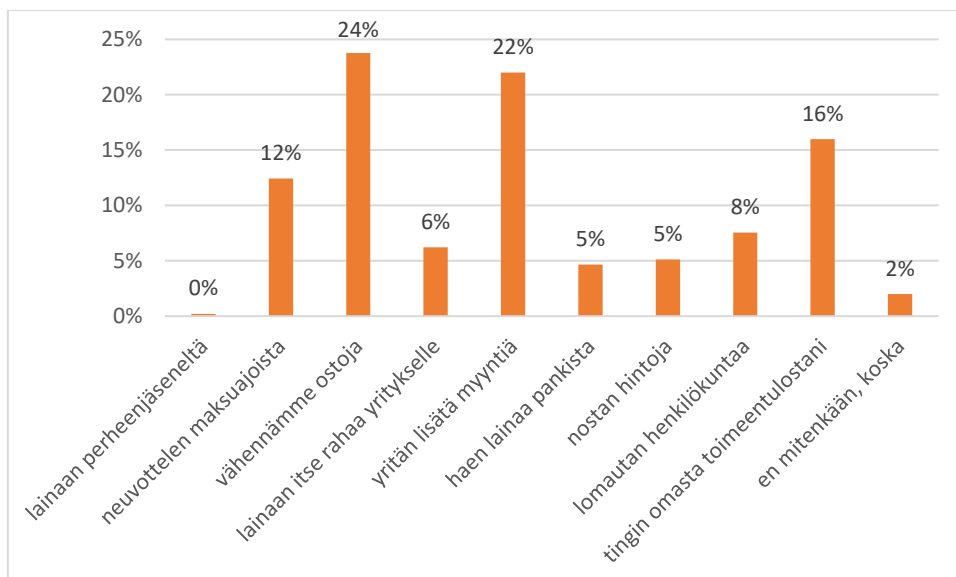


Kuvio 10. Kassavirran hallinnan tehokkuus.

Vastaajilta kysyttiin miten he hyödyntävät hyvästä sekä huonosta maksuvalmiudesta saamaansa tietoa. Monivalintakysymykseen vastaajien oli mahdollista valita yksi tai useampi vaihtoehto. Maksuvalmiuden ollessa hyvä, 28 % vastaajista kertoi jättävänsä ylimääräisen rahan pankkitilille ja 22 % tekevänsä investointipäätöksiä. Panostaminen myyntiin ja markkinointiin oli 16 % aikeissa, kun taas varojen nosto omaan käyttöön ja lisähenkilökunnan palkkaaminen melkein yhtä tyypillistä, mutta melko alhaista kuvion 11 mukaan. Perusteina tekemättömyydelle oli, ettei yhtiöillä ollut hyvä maksuvalmius eikä tämä ollut ajankohtaista. Yleisimmäksi toimenpiteeksi vastaajat kertoivat vähentävänsä ostoja kohdatessaan huonon maksuvalmiuden. Seuraavina nousivat myynnin lisääminen 22 % mukaan ja omasta elinkeinostaan tinkiminen 16 % vastausmäärillä. Hätkähdyttävää oli, että hintojen ja pankkilainan nostaminen ovat toimenpiteinä jäljempänä kuin työntekijöiden lomauttaminen, mikä ilmenee kuviosta 12. Myös huonosta maksuvalmiudesta käytettiin samaa perustetta, ettei tilanne ole kyseisillä yrityksillä ajankohtaista tai käsillä, jolloin toimenpiteisiin ei aiottu ryhtyä. Belghitar & Khan (2013) osoittivat tutkimuksessaan, että yritykset, jotka kohtaavat kassavirran vaihtelua sekä yritykset, jotka pyrkivät investoimaan tulevaisuudessa, kasvattavat kassavaroja. Nämä toimenpiteet olivat tyypillisimpiä myös tässä tutkimuksessa.

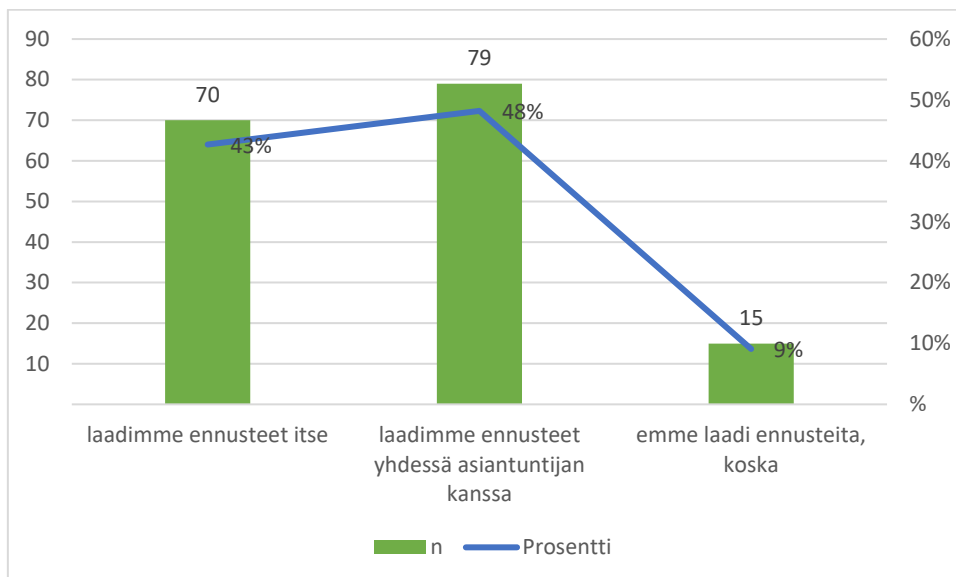


Kuvio 11. Toimenpiteet maksuvalmiuden ollessa hyvä.



Kuvio 12. Toimenpiteet maksuvalmiuden ollessa huono.

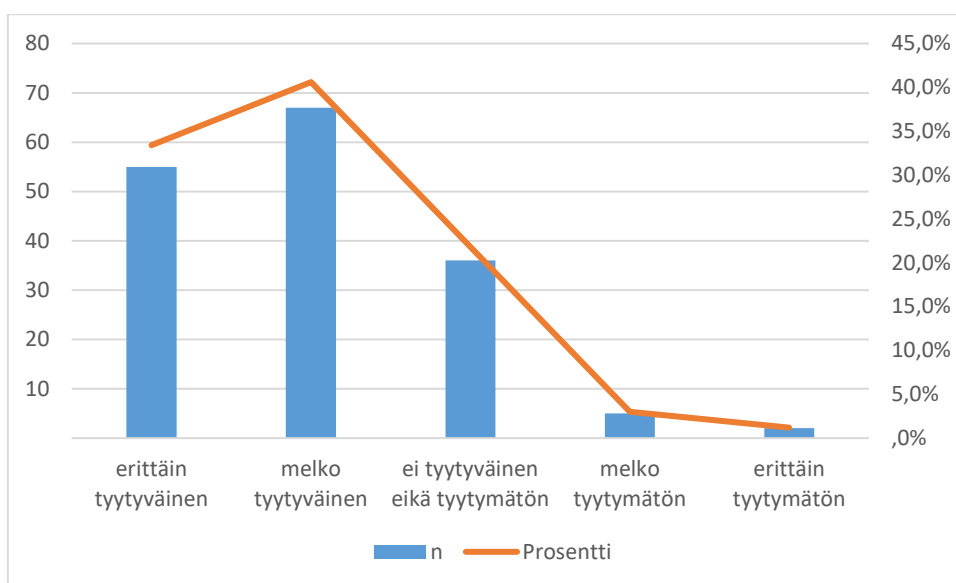
Vastaajista 48 % kertoi, että tulos- ja kassaennusteet laaditaan yhdessä asiantuntijan kanssa, kun taas 43 % kertoi tekevänsä ne itse. Kuviossa 13 on esitetty, että 9 % ei laadi ennusteita. Perusteluina ennusteiden laatimattomuudelle oli toiminnan tasaisuus, päättyminen ja haasteellisuus, ajan puute sekä niitä ei nähty tarpeellisiksi.



Kuvio 13. Tulos- ja kassaennustamisen nykytila.

Kysely toteutettiin yrityksille, jotka hankkivat ulkoistettua talousjohdonpalvelua. Vastaajista 122 eli 74 % kertoi olevansa erittäin tai melko tyytyväisiä taloushallintokumppanin tukeen talousjohtamisessa. Kuvion 14 mukaan 22 % kokivat, etteivät ole tyytyväisiä tai tyytymättömiä saamaansa palveluun ja vastaajista 7 koki olevansa melko tai erittäin tyytymätön. Ulkoistetun talousjohtopalvelun käytön suurimmat hyödyt kiteytyvät oman ajan vapauttamisessa, asiantuntijaosaamisen hyödyntämisessä sekä ajantasaisen ja järjestelmällisen taloustiedon tuottamisessa. Talousjohtopalvelu vapauttaa yrityksen johdon ja henkilöstön talousjohdon tehtävistä, jolloin aikaa jää keskittyä yrityksen ydintoimintoihin ja liiketoiminnan lisäarvon tuottamiseen. Monet vastaajista kokivat, että asiantuntijoiden avulla saadaan objektiivinen näkemys yrityksen taloudellisesta tilanteesta, mikä mahdollistaa paremman päätöksenteon. Säännöllinen talouden seuranta ja raportointi pitää taloustiedon ajan tasalla, mikä vähentää riskejä ja varmistaa että lakisääteiset velvoitteet ja verotukseen liittyvät asiat hoituvat oikein ja ajallaan. Lisäksi esille nousi, että hankittaessa ulkoistettua palvelua yrityksen ei tarvitse investoida omiin erikoisosaajiin tai järjestelmiin ja palveluntarjoaja vastaa tarvittavasta koulutuksesta. Tämä mahdollistaa yritysten saavan joustavaa, kustannustehokasta ja ammattimaista talousjohtamisen tukea juuri silloin, kun heillä on siihen tarvetta. Vastaavasti kysyttäessä

erilaisista haasteista tai haitoista, vastaajien kokemukset tiivistyvät viestintään, yhteistyön tiiviuteen ja yritystoiminnan tuntemiseen. Yhteiset käytännöt syntyvät ja rakentuvat viiveellä ja selkeät tiedonkulku- ja viestintäkäytännöt ovat avainasemassa. Monet vastaajista kokivat, että ulkopuolinen asiantuntija ei välttämättä tunne riittävän syvällisesti yrityksen toimintaa, toimialan erityispiirteitä tai ydinbisnestä, jolloin asiantuntija ei aina pysty antamaan riittävän ohjaavaa tukea. Tämä voi johtua osittain myös kommunikaatiopuutteista, kun asiantuntija ei ole työntekijän kaltaisesti yrityksen kaikessa toiminnassa koko ajan mukana.



Kuvio 14. Taloushallintokumppanin tuki talousjohtamisessa.

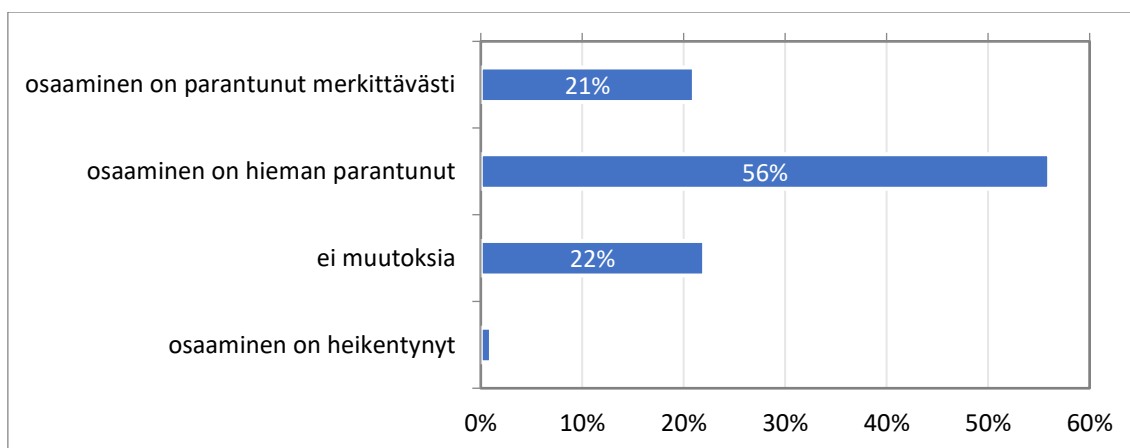
5.3 Taloushallinnon osaaminen

Kyselyyn vastanneiden taloushallinnon osaamistaso oli pääsääntöisesti tyydyttävää. Vastanneista 10 mielsi osaamistasonsa heikoksi ja 11 kiitettäväksi. Taloushallinnon osaamistason jakautuminen on esitetty kuviossa 15. Kyselyyn vastanneista 77 % koki talousosaamisensa parantuneen taloushallintokumppanin myötä. Talousosaamisen kehitys on kuvattu kuviossa 16, jonka mukaan 56 % kertoi osaamisensa hieman parantuneen ja 21 % merkittävästi parantuneen. Heikentyneestä talousosaamisesta raportoi vain yksi vastaaja ja 37 vastaajaa totesi osaamistasonsa pysyneen samalla

tasolla. Vastaukset ovat yhteneväisiä Jindrichovskan (2013) tutkimuksen kanssa, jossa todetaan pk-yrittäjien talousosaamisen olevan heikkoa. Yhtäläisyys löytyy myös Lopezin & Hieblin (2015) tutkimukseen, jossa pk-yrityksen ulkopuolelta palkattu henkilöstö parantaa talousosaamista. Tässä tutkimuksessa kyse ei ole palkatusta henkilöstöstä vaan talousjohtopalvelusta, jolla voidaan havaita sama vaikutus osaamistasoon.

Taloushallinnon osaamistaso	n
kiitettävää	11
hyvää	69
tydyttävää	75
heikkoa	10

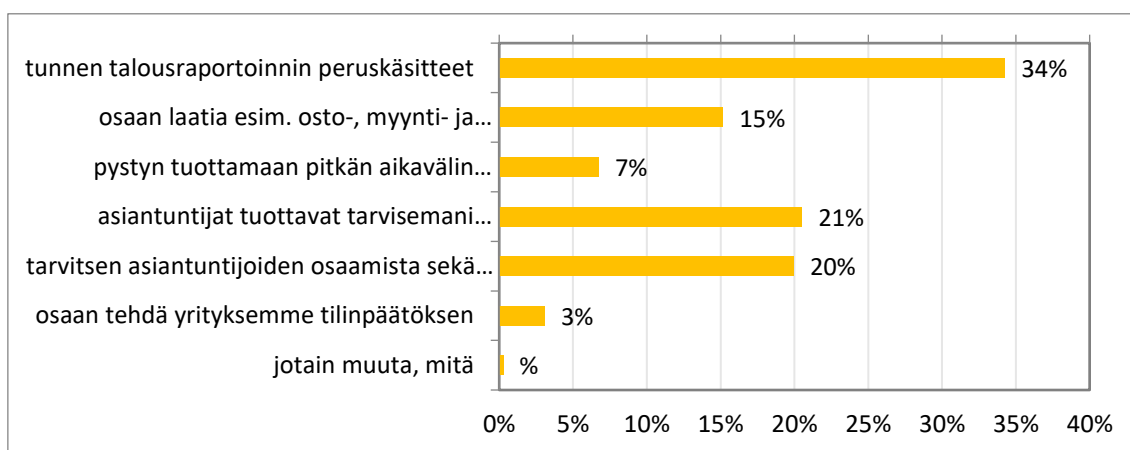
Kuvio 15. Taloushallinnon osaamistaso.



Kuvio 16. Talousosaamisen kehitys.

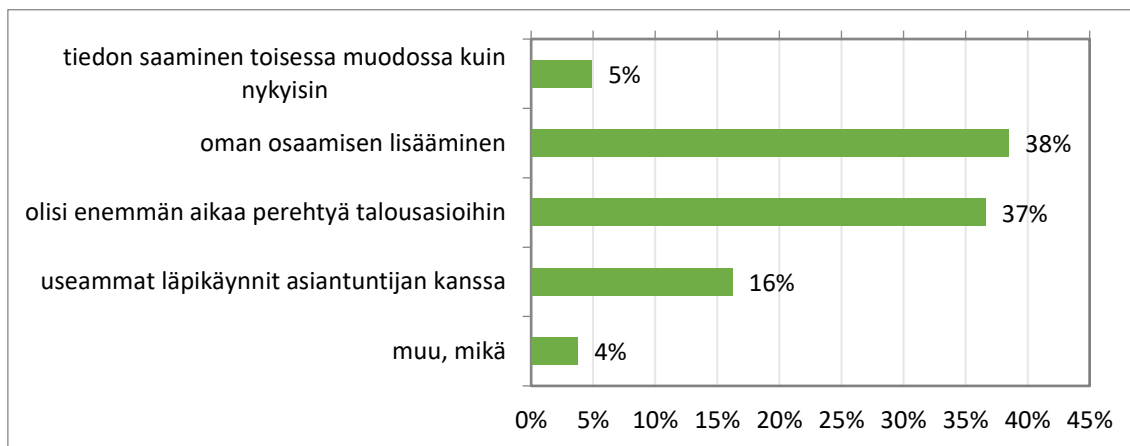
Vastaajat arvioivat omaa talousosaamistaan monivalintakysymyksessä, jossa heidän oli mahdollista valita yksi tai useampi vaihtoehto kuvaamaan taloushallinnon osaamistaustaan. Kokonaisvastausten määrä kysymykseen oli 356, jonka prosentuaalinen jaottelu on kuvattu alla olevassa kuviossa 17. Suurin osa vastaajista (34 %) kertoi tuntevansa talousraportoinnin peruskäsitteet. Viidennes (21 %) koki ymmärtävänsä ja pystyvänsä hyödyntämään talousinformaatiota, jota asiantuntijat tuottavat. Vastaavasti

20 % kertoi tarvitsevansa asiantuntijoiden apua sekä talousinformaation tuottamisessa että hyödyntämisessä. Vastaajista 11 (3 %) kertoi talousosaamisensa olevan sillä tasolla, että he osaavat laatia yrityksensä tilinpäätöksen. Voisi olettaa, että osalla henkilöistä, jotka ovat ilmoittaneet toimenkuvakseen talous- ja/tai hallintohenkilön (26 henkilöä) olisi osaaminen tilinpäätöksen laadintaan. Van Auken & Carraher (2013) totesivat pk-yritysten talousosaamisella olevan yhteys raportointisyklin ja tuotetun tiedon arvokkuuden välillä. Yli puolet vastaajista kokivat tuntevansa ja ymmärtävänsä talousraportit ja edellä kuvattu osaamisen kasvaminen osoittavat yhdenmukaisuutta Van Auken & Carraherin (2013) tutkimuksen kanssa.



Kuvio 17. Taloushallinnon osaamistausta.

Kysyttäessä millaisilla keinoilla talousinformaation käytettävyys parantuisi, vastaajista 38 % koki oman osaamisen lisäämisen olevan merkittävin tekijä. Toisaalta 37 % vastaajista ilmoitti riittämättömän ajankäytön olevan suurimpana tekijänä talousinformaation hyödynnettävyyteen. Talousinformaation hyödynnettävyyttä kasvattaisi 16 % mukaan asiantuntija-avun lisääminen, joka ilmenee kuviosta 18. Vastaajista 5 % koki taloustiedon saamisen toisessa muodossa olevan keino, joka parantaisi taloustiedon hyödynnettävyyttä. Talousosaamisen kasvattaminen nousi esille samaan tapaan tässä tutkimuksessa kuin Nkwinkian & Akinolan (2023) suosituksissa, kuinka pk-yritysten taloushallintoa voitaisiin parantaa.



Kuvio 18. Talousinformaation käytettävyyden parantaminen.

Vastaajat kertoivat avoimessa kysymyksessä merkittävimpiä asioita, jotka ovat vaikuttaneet osaamistason kehitykseen. Yhteenvetona vastauksista ulkopuolinen apu, koulutus ja kokemus, oma kiinnostus ja perehtyminen sekä selkeät raportit koettiin merkittävimpinä tekijöinä osaamistason kehitykseen. Vastausten perusteella voidaan todeta, että talousosaamisen kehittymisessä asiantuntijoiden tuki ja ulkopuolinen apu ovat keskeisiä tekijöitä. Vuorovaikutus asiantuntijan kanssa ja vastaukset yrittäjien mieltä askarruttaviin seikkoihin edesauttavat talousosaamisen kehittymistä sekä luottamus ja avoin kommunikointi koettiin yhteistyön kulmakivinä. Selkeä ja säännöllinen talousraportointi ja seurannan jatkuvuus auttavat ymmärtämään talousasioita paremmin. Monet vastaajat mainitsivat, että koulutus, kuten tradenomin tutkinto, sekä käytännön kokemus ovat auttaneet vastaajia ymmärtämään talousasioita paremmin. Tärkeänä pidettiin myös tekemällä oppimista ja kantapäähän kautta koettuja tilanteita. Monet vastaajista kertovat oman mielenkiinnon ja vastuun yritystoiminnan kestävästä pyörittämisestä motivoivan heitä oppimaan lisää talousasioista. Lisäksi mitä enemmän aikaa on perehtyä talousasioihin, sitä helpommalta ne koettiin tuntuvan. Huo (2023) ja Nour (2012) korostivat tutkimuksissaan talousraporttien ja kassavirtalaskelmien standardisointia, joka esiintyi samantapaisena avoimissa vastauksissa.

Kysyttäessä millaisia uusia käytäntöjä ja toimintamalleja taloushallintokumppani on tuonut yritykseen, kertyi vastauksia todella laajasti eri osa-alueilta. Ajantasainen taloushallinto, joka mahdollistaa reaaliaikaisen seurannan ja raportoinnin sekä sähköiset työkalut, kuten Business Intelligence koettiin parantavan taloushallinnon läpinäkyvyyttä ja ajantasaisuutta. Paperityöhön käytetty aika koettiin vähentyneen ja talousasioiden hallinta parantuneen sähköisten dokumenttien ja raportoinnin ansiosta. Säännölliset talouspalaverit asiantuntijoiden kanssa, joissa käydään läpi yrityksen taloudellista tilannetta ja mahdollisia kehityskohteita, ovat tulleet uusina toimintamalleina yrityksiin. Monet vastaajista nostivat esille taloushallinnossa käyttöönotetut kustannuspaikka- ja projektiseurannat sekä budjetoinnin ja kassavirtaennusteiden laadinnan keskeisimpinä uusina käytäntöinä. Yrityksen kokonaiskuvan ymmärtäminen ja talousasioiden suunnitelmallisuus koettiin parantuneen taloushallintokumppanin myötä. Näistä vastauksista löytyy samantapaisia tuloksia kuin Lopezin & Hiebelin (2015) tutkimuksessa pk-yritysten laskentatoimen järjestelmien käyttöönotosta ja niiden vaikutuksista sekä Nkwinkan & Akinolan suosituksista teknologian ja neuvontapalveluiden hyödyntämisen tärkeydestä ja vaikutuksista pk-yrityksiin.

Viimeisimpänä kyselyyn osallistuneet antoivat suosituksia ja toimenpide-ehdotuksia toisille pk-yrityksille avoimesti. Vastaajat kehottivat toisia pk-yrityksiä panostamaan talousjohtamiseen järjestelmällisesti hyödyntämällä ammattitaitoista ulkoistettua taloushallinnon palveluntarjoajaa, mikä vapauttaa aikaa keskittymään ydinliiketoimintaan. Monet suosittelivat, että jos omaa osaamista ei ole riittävästi, on suositeltavaa hankkia heti kunnan kirjanpitäjä tai osa-aikainen talousjohtamisen konsultti, joka voi huolehtia sekä päivittäisestä kassavirran seurannasta että pidempiaikaisesta talous- ja kassaennustamisesta. Säännölliset taloudenseurantapalaverit ja avainlukujen reaaliaikainen tarkkailu ovat olennaisia, jotta yritys pysyy kehityksessä askeleen edellä ja pystyy reagoimaan nopeasti markkinatilanteiden muutoksiin. Vastaajien mielestä yrittäjien tai muun henkilöstön tulee perehtyä talouden perusasioihin, jotta tiedon analysointi tukee asiantuntijoiden tuottamaa raportointia ja päätöksentekoa. Ulkoistamalla kriittiset talousprosessit ja

hyödyntämällä nykyaikaisia digitaalisia työkaluja pk-yritykset voivat vähentää stressiä ja varmistaa jouhevat toimintamallit.

5.4 Talousjohtopalveluiden kehittäminen

Tähän kappaleeseen on tiivistetty koko kyselyn tulokset talousjohdon ulkoistuspalveluita tarjoavan tilitoimiston näkökulmasta. Kyselytulosten olennaisimmat teemat palveluntarjoajan näkökulmasta ovat pk-yrityksen päätöksentekoprosessi, kassavirta ja ennustaminen sekä viestintä, jonka mukaisesti tulokset on tähän kappaleeseen jäsennelty.

Päätöksentekoprosessi

Kyselyyn vastanneet käyttivät kuviossa 5 esitettyjä taloustiedon lähteitä osana päätöksentekoaan. Suurin osa vastaajista (30 %) käyttää päätöksenteon tukena taloushallintoraportteja ja 15 % ennusteita ja budjetteja. Tämä osoittaa, että pk-yritykset arvostavat selkeää ja analysoitua taloustietoa. Palveluntarjoaja voisi korostaa kykyään tuottaa laadukkaita raportteja ja ennusteita, jotka tukevat liiketoimintapäätöksiä. Vastauksissa huomionarvoista on, että vain 15 % vastaajista koki käyttävänsä taloustiedon lähteenä taloushallinnon asiantuntijaa. Kyselyyn vastanneista kaikki kuitenkin ostavat talousjohdon ulkoistuspalveluita, mutta vain alle viidennes koki hyödyntävänsä asiantuntijaa päätöksentekoprosessissa. Tämä viittaisi siihen, että asiantuntijaa hyödynnetään taloustiedon tulkitsemisessa ja ymmärtämisessä pk-yrityksille, mutta ei itse päätöksenteossa.

Tutkimuksen perusteella pk-yritysten taloudellisten mittareiden tärkeysjärjestys osoittautui monimuotoiseksi ja osin ristiriitaiseksi, joka käy esille kuvioista 6 ja 7. Rahojen riittävyys eli maksuvalmius nähtiin tärkeimpänä mittarina 53 %:n vastaajista toimesta, mutta samalla 15 % piti sitä vähiten tärkeänä. Kannattavuus arvioitiin tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi 67 %:ssa vastauksista, kun taas vakavaraisuuden osalta vastaukset jakautuivat tasaisemmin, kolmanneksi tärkeimmäksi sen arvioi 38 %. Yritystoiminnan ohjaamisessa tärkeimmäksi mittariksi nousi tilikauden tulos (26 %), mutta myös myynnin

määrä ja katteet (20 %) sekä pankkitilin saldo (18 %) olivat merkittäviä. Nämä havainnot korostavat, että palveluntarjoajan on tarjottava räätälöityjä ratkaisuja, jotka huomioivat asiakkaiden erilaiset painotukset ja toisaalta monipuoliset raportointityökalut, jotka yhdistävät eri mittareita ja mahdollistavat asiakaskohtaisen käytettävyyden. Avoimissa vastauksissa korostuivat konkreettisuus, vertailtavuus ja toimialakohtaiset erityispiirteet, kuten kausiluonteisuus ja matalakatteisuus. Avoimien palautteiden pohjalta voisi kehittää laajempia toimialakohtaisia mittaristoja sekä talousjohtamisen tueksi voisi muodostaa kyseiselle yritykselle verrokkiryhmän mukaiset vertailupisteet, johon asiakasyrityksen toimintaa peilata.

Ennustaminen ja kassavirta

Tutkimustulokset osoittavat, että kassavirran hallinta ja ennustaminen ovat pk-yrityksissä tunnistettuja, mutta osin vajaasti hyödynnettyjä talousjohtamisen osa-alueita. Vastaajista 59 % laatii kassavirtaennusteita kuukausittain tai useammin, mutta neljännes ei tee niitä lainkaan. Vaikka 80 % vastaajista koki kassavirtalaskelmat hyödyllisiksi taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa, ei tämä näkynyt yhtä vahvasti ennusteiden laatimisessa. Tämä viittaa siihen, että kassavirran merkitys ymmärretään, mutta sen ennakoiva hyödyntäminen ei ole vielä systemaattista. Päätöksenteossa kassavirtatietoa hyödynnetään kuitenkin laajasti: 77 vastaajaa kertoi käyttävänsä kassavirtalaskelmia jatkuvasti tai usein. Käyttöpääoman hallinnassa korostuivat kassavirran päivittäinen seuranta, joustavat rahoitusratkaisut, tehokas laskutusprosessi ja hankintojen suunnittelu. Silti 46 % arvioi kassavirran hallinnan melko tehottomaksi, mikä viittaa kehitystarpeisiin. Hyvän maksuvalmiuden aikana yritykset suosivat varojen säilyttämistä pankkitilillä tai investointeja, kun taas huonon maksuvalmiuden kohdatessa yleisimmät toimenpiteet olivat ostojen vähentäminen ja myynnin lisääminen. Tulos- ja kassaennusteet laadittiin 48 %:ssa yrityksistä asiantuntijan kanssa, mutta 9 % ei laatinut niitä lainkaan. Tämän osalta on vielä selvästi kehitettävää, jotta asiantuntijaa hyödynnettäisiin laaja-alaisemmin ennusteiden laadinnassa ja ennustamistoimenpiteiden kehittämisessä.

Viestintä

Tutkimuksen perusteella pk-yritysten taloushallinnon osaaminen on pääosin tyydyttävällä tasolla, mutta vaihtelua esiintyy. Vastaajista 77 % koki talousosaamisensa parantuneen taloushallintokumppanin myötä, mikä osoittaa ulkoistetun talousjohtopalveluiden merkitystä osaamisen kehittäjänä. Erityisesti asiantuntijatuen, selkeän raportoinnin ja vuorovaikutuksen koettiin tukevan ymmärrystä ja päätöksentekoa. Talousinformaation hyödyntämisen esteinä nähtiin ajanpuute ja osaamisen puute. Vastaajat toivat esiin, että oma kiinnostus, koulutus ja käytännön kokemus ovat keskeisiä osaamisen kehityksessä. Palveluntarjoaja voisi kehittää toimintaansa entisestään vahvistamalla koulutuksellista ja pk-yritysten osaamistasoa tukevaa toimintaa. Vuorovaikutteisuuden ja talousosaamisen kasvattamisen kulmakivenä on asiakkaan osaamistaso ja liiketoiminnan tilanne. Jotta osaamistasoa voitaisiin systemaattisesti kehittää, voisi asiakkaan osaamistasosta ja sen kehityksestä muodostaa kevyt arviointityökalu, joka mahdollistaisi yksilöllisen tuen kohdentamisen. Lisäksi palvelua voidaan tukea ajankäytön helpottamiseksi tiivistetyillä talouskatsauksilla ja muistutuksilla tärkeistä päätöksistä sekä tutkimuksessa esiin nousseilla useammilla tapaamisilla asiantuntijan kanssa.

Kyselyn perusteella 74 % vastaajista oli tyytyväisiä ulkoistetun talousjohdon palveluun, erityisesti sen tuomaan ajansäästöön, asiantuntijaosaamiseen ja ajantasaisen taloustiedon hyödyntämiseen. Palvelun koettiin tukevan päätöksentekoa ja vapauttavan resursseja ydinliiketoimintaan. Haasteina nousivat kuitenkin esiin viestinnän sujuvuus ja asiantuntijan perehtyneisyys asiakkaan toimialaan tai ydintoimintaan. Palveluntarjoajan tulisi kehittää asiakasymmärrystä, vahvistaa viestintäkäytäntöjä ja tarjota toimialakohtaista tukea, jotta yhteistyö olisi entistä vaikuttavampaa ja asiakaslähtöisempää.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkimuksen keskeisimpänä tavoitteena oli muodostaa kokonaisymmärrys suomalaisten pk-yritysten talousjohdon tilanteesta niissä pk-yrityksissä, jotka hankkivat jatkuvaluonteista talousjohtopalvelua. Tutkielman tarkoituksena oli saada kattava kuva pk-yritysten talousjohtamisesta, sen vaikutuksista yritykseen sekä talousjohtamisen hyödyntämismahdollisuuksista. Tärkeänä tutkimuskohteena oli selvittää, millaisia vaikutuksia jatkuvaluonteisilla ulkoistuspalveluilla on ollut pk-yrityksiin ja onko pk-yritysten talousjohtaminen muuttunut ulkoistuspalveluiden myötä. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan päätutkimuskysymyksen: Mitä vaikutuksia talousjohdon ulkoistuspalveluilla on pk-yrityksille? sekä alatutkimuskysymyksiin: Miten kassavirtaa hallitaan pk-yrityksissä? Mitä vaikutuksia ulkoistuspalveluilla on pk-yritysten talousosaamiseen? Miten pidempiaikainen talous- ja kassaennustaminen toteutuu? Näiden pohjalta tutkimusta syvennettiin tapaustutkimukseksi konstruktiiivisella tutkimusotteella ja kehitettiin toimenpide-ehdotus, miten pk-yritysten talousjohdon ulkoistuspalveluita voitaisiin kehittää, jotta ne vastaavat entistä paremmin pk-yritysten tarpeita. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka lähetettiin 1205 pk-yritykselle, joista saatiin 168 vastausta. Kyselyn tulokset analysoitiin ja niistä saatiin kattava kuva pk-yritysten talousjohtamisen nykytilasta ja ulkoistuspalveluiden vaikutuksista.

Tulokset osoittavat, että ulkoistuspalvelut voivat merkittävästi parantaa pk-yritysten talousjohtamista. Pk-yritykset, jotka hyödyntävät ulkoistuspalveluita, osoittavat säännöllistä kassavirran hallintaa, ajantasaisempaa talousraportointia ja parantunutta talousosaamista. Tämä tukee aiempia tutkimuksia, kuten Carey (2015), joka totesi, että ulkopuolinen liiketoimintaneuvonta parantaa pk-yritysten suorituskykyä. Ulkoistuspalveluiden avulla pk-yritykset voivat keskittyä strategiseen päätöksentekoon ja kasvutavoitteisiin, mikä parantaa niiden taloudellista suorituskykyä ja kilpailukykyä.

Kassavirran hallinta on keskeinen osa pk-yritysten talousjohtamista. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että pk-yritykset, jotka hyödyntävät ulkoistuspalveluita, hallitsevat

todennäköisesti kassavirtaansa paremmin kuin ulkoistuspalveluita käyttämättömät pk-yritykset. Kyselyyn vastanneista 59 % kertoi laativansa kassavirtaennusteita kuukausittain tai sitä useammin. Päivä- ja viikkotason ennustaminen oli käytössä neljänneksellä vastaajista, kun taas kassavirtaennusteita ei laadittu neljänneksellä yrityksistä lainkaan. Tämä osoittaa, että ulkoistuspalveluiden käyttö voi parantaa kassavirran hallintaa ja ennustettavuutta pk-yrityksissä. Tämä tukee Jindrichovskan (2013) havaintoja, joiden mukaan kassavirran hallinta on kriittinen tekijä pk-yritysten elinkelpoisuuden varmistamisessa. Vastaajat kertoivat hyödyntävänsä kassavirtalaskelmia päätöksenteossa jatkuvasti tai usein. Kassavirtalaskelmien hyödyllisyys taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa koettiin merkittäväksi ja 80 % vastaajista piti niitä hyödyllisinä. Tämä kuvastaa, että kassavirran hallinta on tärkeä osa pk-yritysten talousjohtamista ja ulkoistuspalveluilla on tähän positiivinen vaikutus. Nour (2012) korostaa kassavirtalaskelmien merkitystä yrityksen likviditeetin ja taloudellisen rakenteen ymmärtämisessä, mikä tukee tämän tutkimuksen tuloksia.

Tutkimuksen tulokset todentavat, että ulkoistuspalveluiden käyttö parantaa pk-yritysten talousosaamista. Vastaajista 77 % koki talousosaamisensa parantuneen merkittävästi taloushallintokumppanin myötä. Suurimpina vaikuttavina tekijöinä olivat ulkopuolinen apu, koulutus ja kokemus, oma kiinnostus ja perehtyneisyys sekä selkeät raportit, jotka koettiin merkittävimpinä tekijöinä osaamistason kehitykseen. Tämä tukee Lopezin ja Hieblin (2015) havaintoja, joiden mukaan ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttö laajentaisi pk-yritysten talousosaamista. Vastaajat arvioivat omaa talousosaamistaan, jossa suurin osa vastaajista (34 %) kertoi tuntevansa talousraportoinnin peruskäsitteet. Viidennes (21 %) koki ymmärtävänsä ja pystyvänsä hyödyntämään talousinformaatiota, jota asiantuntijat tuottavat. Tästä voidaan päätellä, että ulkoistuspalvelut voivat parantaa pk-yritysten talousosaamista ja auttaa heitä hyödyntämään talousinformaatiota tehokkaammin. Van Auken ja Carraher (2013) korostavat talousosaamisen merkitystä pk-yritysten päätöksenteossa, mikä tukee tämän tutkimuksen tuloksia.

Pidempiaikainen talous- ja kassaennustaminen on tärkeä osa pk-yritysten talousjohtamista. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ulkoistuspalveluiden käyttö voi parantaa pidempiaikaista talous- ja kassaennustamista pk-yrityksissä. Vastaajista 48 % kertoi, että tulos- ja kassaennusteet laaditaan yhdessä asiantuntijan kanssa, kun taas 43 % kertoi tekevänsä ne itse ja vain yhdeksän prosenttia vastaajista ei laatinut ennusteita. Tämä osoittaa, että ulkoistuspalvelut voivat auttaa pk-yrityksiä laatimaan pidempiaikaisia talous- ja kassaennusteita ja parantamaan niiden ennustettavuutta. Huomionarvoista kuitenkin on, että tulos- ja kassaennustamisessa on edelleen huomattavaa kehityspotentiaalia. Vastaajat kertoivat, että ulkoistuspalveluiden käyttö on tuonut uusia käytäntöjä ja toimintamalleja yrityksiin, kuten ajantasaisen taloushallinnon, reaaliaikaisen seurannan ja raportoinnin sekä sähköiset työkalut. Nämä käytännöt parantavat taloushallinnon läpinäkyvyyttä ja ajantasaisuutta, mikä auttaa pk-yrityksiä tekemään parempia talous- ja kassaennusteita. Tämä tukee Nkwinkan ja Akinolan (2023) suosituksia, joiden mukaan teknologian ja talousneuvonnan käyttö voi parantaa pk-yritysten taloushallintoa.

6.1 Toimenpide-ehdotukset talousjohtopalveluiden kehittämiseksi

Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että pk-yritykset hyödyntävät talousjohton ulkoistuspalveluita monipuolisesti, mutta palveluiden vaikuttavuutta voidaan edelleen kehittää. Seuraavaksi esitetään talousjohton ulkoistuspalveluiden tuottajalle konkreettisia kehittämissuhteita, jotka perustuvat tutkimusaineistosta nousseisiin havaintoihin.

1. Asiantuntijatuen integrointi päätöksentekoon

Tutkimuksen perusteella asiantuntijaa hyödynnetään pääasiassa taloustiedon tulkintaan, mutta ei varsinaisessa päätöksenteossa. Palveluntarjoajan tulisi kehittää toimintamallia, jossa asiantuntija osallistuu aktiivisesti asiakkaan päätöksentekoprosessiin. Tämä voisi toteutua esimerkiksi säännöllisten strategiapalaverien muodossa, joissa asiantuntija tukee asiakasta taloudellisten raporttien ja ennusteiden pohjalta tehtävissä päätöksissä. Asiakasyhtiön suunta ja tavoitteet tulisivat olla kirkkaina niin pk-yritykselle kuin

asiantuntijallekin. Johdonmukainen tasapainotettujen tulokorttien käyttöönotto ja hyödyntäminen osana talousjohtopalvelua voisi toimia konkreettisena työkaluna strategiapalaverissa ja varmistamassa, että päätökset ovat tavoiteasetannan mukaisia.

2. Rääätälöidyt ja toimialakohtaiset raportointityökalut

Pk-yritysten taloudellisten mittareiden painotukset vaihtelevat merkittävästi. Tämän vuoksi palveluntarjoajan tulisi kehittää asiakaskohtaisia raportointipohjia, jotka yhdistävät asiakkaalle merkitykselliset mittarit, kuten maksuvalmiuden, kannattavuuden ja myynnin. Lisäksi toimialakohtaisten erityispiirteiden huomioimiseksi tulisi laatia toimialakohtaisia mittaristoja sekä mahdollistaa vertailu valittuihin verrokkiryhmiin.

3. Kassavirran hallinnan ja ennustamisen systematisointi

Vaikka kassavirran merkitys ymmärretään, sen ennakoiva hyödyntäminen ei ole vielä systemaattista. Palveluntarjoajan tulisi tarjota asiakkailleen automatisoituja kassavirtaennustetyökaluja sekä asiantuntijatukea ennusteiden laatimiseen. Monet yritykset nostivat esille kassavirtaennustamisen päivä- ja viikkotasolla. Asiantuntijatuen ja järjestelmien tulisi entistä paremmin tukea asiakkaiden vaatimustasoa. Lisäksi kuukausittaiset kassavirta- ja tulosennustepalaverit voisivat tukea tulevaisuussuuntautuneista talousjohtamista.

4. Viestinnän ja asiakasymmärryksen vahvistaminen

Tutkimuksessa nousi esiin tarve parantaa viestinnän sujuvuutta ja asiantuntijoiden perehtyneisyyttä asiakkaan toimialaan. Palveluntarjoajan tulisi kehittää asiakaskohtaisia viestintäsuunnitelmia ja panostaa asiantuntijoiden toimiala- ja ydinliiketoiminnan tuntemiseen esimerkiksi sisäisen koulutuksen avulla. Tämä lisäisi asiakaslähtöisyyttä ja palveluiden vaikuttavuutta.

5. Talousosaamisen kehittäminen ja arviointi

Talousosaamisen kehittäminen nähtiin tärkeänä, mutta siihen liittyi haasteita, kuten ajanpuute ja osaamisen puute. Palveluntarjoaja voisi ottaa käyttöön kevyen

osaamiskartoitustyökalun, jonka avulla arvioidaan asiakkaan talousosaamisen taso ja kohdennetaan tuki yksilöllisesti. Lisäksi tiivistetyt talouskatsaukset ja koulutukselliset sisällöt voisivat tukea asiakasyrityksen osaamisen kasvua. Palvelukonseptia tulisi tarkastella asiakkaan kanssa säännöllisesti, jotta asiakkaan muuttunut tarve tulisi huomioitua talousjohtopalveluissa.

6. Päätöksenteon tukeminen ja ajansäästö

Koska ajansäästö on yksi ulkoistetun talousjohdon keskeisistä hyödyistä, palveluntarjoajan tulisi kehittää tiivistettyjä kuukausikatsauksia, viikkotasoista informaatiota ja muistutuksia tärkeistä päätöksistä. Tämä tukisi asiakkaan ajankäyttöä ja päätöksenteon tehokkuutta.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet

Tutkimuksen rajoitteisiin voidaan todeta liittyvän otannan rajaus ja kyselytutkimuksen luonne. Otanta koostui yhden tilitoimiston asiakkaista, mikä saattaa rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Lisäksi kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 13,94 %, mikä voi vaikuttaa tulosten edustavuuteen, vaikka vastausprosentti oli kohtuullinen. Kyselytutkimuksen strukturoitu ja puolistrukturoitu luonne mahdollisti monipuolisen tiedon keräämisen, mutta avoimien kysymysten vastaukset voivat olla joltain osin tulkinnanvaraisia. Avoimien kysymysten vastausten tarkoituksena oli syventää strukturoituja kysymyksiä ja avoimet kysymykset tarjoavat arvokasta tietoa pk-yritysten talousjohtamisen käytännöistä ja haasteista, mutta niiden tulkinta voi olla subjektiivista ja riippuvaista vastaajien henkilökohtaisiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Otannan rajaus yhden suomalaisen tilitoimiston asiakkaisiin voi vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen, sillä tilitoimiston asiakkaat voivat edustaa tiettyä yritysryhmää tai toimialaa, joka ei välttämättä ole täysin verrannollinen Suomen koko pk-yrityssektoriin nähden. Tämä voi rajoittaa tulosten sovellettavuutta muihin pk-yrityksiin Suomessa. Vertailtaessa tutkimukseen osallistuneiden toimiala ja koko jakaumia Suomen yleiseen pk-yrityssektoriin, osallistuneet vastasivat pääpiirteittäin yleistä jakaumaa. Kyselytutkimukseen osallistuneet vastasivat tutkimuksen rajauksissa esitettyä pk-

yrityssektoria täysimääräisesti. Tutkimuksessa laadittu toimenpide-ehdotus talousjohdon ulkoistuspalveluiden kehittämiseksi on tarkoitettu vain kyseisen palveluntarjoajan palveluiden kehittämiseksi eikä sitä voi suoraan hyödyntää muihin tilitoimistoihin.

6.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimustulosten lisäksi yksi tutkimuksen merkittävimmistä vaiheista on jatkotutkimusmahdollisuuksien tunnistaminen. Tästä tutkimuksesta on rajattu suhdanteiden vaikutukset ja teknologiset mahdollisuudet pois. Kyselyn vastauksista kuitenkin selvisi taloushallintokumppanin myötä tulleina suurimpina muutoksina teknologiaan liittyviä toteutuksia, kuten sähköinen taloushallinto, Business Intelligence –raportointi sekä dokumenttien hallinta. Näiden tulosten pohjalta voisi olla mielekästä tutkia taloushallinnon nykytilaa ja teknologian hyödyntämistä suomalaisessa pk-yrityssektorissa. Toisaalta tutkimus uusista teknologioista, kuten tekoälystä ja automaatiosta talousjohdon ulkoistuspalveluiden tehostamisen näkökulmasta voisi tarjota mielenkiintoista informaatiota teknologian mahdollisuuksista ja haasteista eritoten palveluntarjoajien näkökulmasta. Tämän tutkimuksen perusteella voisi olla mielekästä tutkia myös talousjohdon ulkoistuspalveluiden pitkäaikaisvaikutuksia paneutuen eritoten pitkäaikaisiin hyötyihin sekä haasteisiin. Tämä tutkimus ei huomionnut pk-yrityssektorin toimialakohtaisia poikkeavuuksia. Tutkimus talousjohdon ulkoistuspalveluista toimialoittain, voisi auttaa tunnistamaan toimialakohtaisia erityispiirteitä ja tarpeita, jotka vaikuttavat ulkoistuspalveluiden käyttöön ja mahdollisiin hyötyihin. Tämä tutkimus keskittyi suomalaisiin pk-yrityksiin. Tutkimus suomalaisten pk-yritysten talousjohtamisen käytännöistä ja ulkoistuspalveluiden vaikutuksista muiden maiden pk-yrityksiin voisi tarjota arvokasta tietoa kansainvälisistä parhaista käytänteistä.

Lähteet

- Ali, Z. & Mustafa, G. (2023). On accounting firms serving small and medium-sized enterprises: A review, synthesis and research agenda. *Australian Accounting Review*, 33, 313–332. <https://doi.org/10.1111/auar.12404>
- Armitage, H. M., Webb, A., & Glynn, J. (2016). The use of management accounting techniques by small and medium-sized enterprises: A field study of Canadian and Australian practice. *Accounting Perspectives*, 15, 31–69. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12089>
- Basuony, M. (2014). The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: a critique of the nature, value and application. *Accounting and Finance Research*, 3, 14–23. <https://doi.org/10.5430/afr.v3n2p14>
- Belghitar, Y. & Khan, J. (2013). Governance mechanisms, investment opportunity set and SMEs cash holdings. *Small Business Economics*, 40, 59–72. <http://doi.org/10.1007/s11187-011-9366-z>
- Berry, A.J., Sweeting, R. & Goto, J. (2006). The effect of business advisors on the performance of SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13, 33-47. <https://doi.org/10.1108/14626000610645298>
- Bisbe, J. & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 709–737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Bhagwat, R. & Sharma, M. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & industrial engineering*, 53, 43–62. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.04.001>
- Blackburn, R., Carey, P., & Tanewski, G. (2018). Business advice by accountants to SMEs: Relationships and trust. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 15, 358–384. <https://doi.org/10.1108/QRAM-04-2017-0022>
- Carey, P.J. (2015). External accountants' business advice and SME performance. *Pacific Accounting Review*, 27, 166–188. <https://doi.org/10.1108/PAR-04-2013-0020>

- Carey, P., Tanewski, G. (2016). The provision of business advice to SMEs by external accountants. *Managerial Auditing Journal*, 31, 2, 290–313. <https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2014-1131>
- Cassar, G. & Holmes, S. (2003). Capital structure and financing of SMEs: Australian evidence. *Accounting and finance (Parkville)*, 43, 123–147. <https://doi.org/10.1111/1467-629X.t01-1-00085>
- Chamberlain, T.W., Aucouturier, J. (2021). Working Capital Management and Firm Performance: Some Evidence from Europe. *International Advances Economic Research*, 27, 321–323. <https://doi.org/10.1007/s11294-022-09839-6>
- Chand, M., & A. Dahiya. 2010. Application of management accounting techniques in Indian small and medium hospitality enterprises: An empirical study. *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, 11, 25–41. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2010.034430>
- Collis, J., Jarvis, R. (2002). Financial Information and the Management of Small Private Companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9, 100–110. <https://doi.org/10.1108/14626000210427357>
- Davila, A. & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: Evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80, 1039-1068. <http://doi.org/10.2139/ssrn.624670>
- Daskalakis, N. & Jarvis, R. (2013). Financing practices and preferences for micro and small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20, 80–101 <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9363-2>
- De Bruyckere, S., Verplancke, F., Everaert, P., Sarens, G., & Coppens, C. (2017). The role of external accountants as service providers for Smes: A literature review. *Accountancy & Bedrijfskunde*, 4, 49–62. Noudettu 5.5.2025 osoitteesta <http://hdl.handle.net/1854/LU-8551058>
- Deakins, D., Logan, D. & Steele, L. (2001). The financial management of the small enterprise. *ACCA Research Report No. 64. The Association of Chartered Certified Accountants, Certified Accountants Educational Trust, London*. Noudettu

- 4.5.2025 osoitteesta https://www.icmap.com.pk/downloads/research-studies/a3_fmse.pdf
- Delaney, T. & Carleton, R. 2008. Cash Flow Analysis-Going Beyond the Basics. *The RMA Journal*, 90, 60–65. Noudettu 3.5.2025 osoitteesta <https://www.proquest.com/docview/209783173?sourcetype=Trade%20Journals>
- Elharidy, A.M., Nicolson, B. and Scapens, R. (2013). The embeddedness of accountingoutsourcing relationships, *International Qualilitative Research in Accounting & Management*, 10, 60–77. <https://doi.org/10.1108/11766091311316194>
- Frezatti, F., Aguiar, A.B., Guerreiro, R. & Gouvea, M.A. (2011). Does management accounting play role in planning process. *Journal of Business Research*, 64, 242–250. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2009.11.008>
- Garengo, P., & G. Bernardi. (2007). Organizational capability in SMEs: Performance measurement as a key system in supporting company development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56, 518–532. <https://doi.org/10.1108/17410400710757178>
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E. & Cleanthous, S. (2013). The use of the Balanced Scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, 8, 1-22. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p1>
- Gooderhamn, P., Tobiassen, A., Døving, E. & Nordhaug, O. (2004). Accountants as sources of business advice for small firms. *International Small Business Journal*, 22, 5–22. <https://doi.org/10.1177/0266242604039478>
- Greenhalgh, R. W. (2000). Information and the transnational SME controller. *Management Accounting Research*, 11, 413–426. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0143>
- Groot, T. & Merchant, K. (2000). Control of international joint ventures. *Accounting, organizations and society*, 25, 579–607. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00057-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00057-4)
- Halabi, A. K., Barret, R. & Dyt, R. (2010). Understanding financial information used to assess small firm performance: An Australian qualitative study. *Qualitative*

- Research in Accounting and Management*, 7, 163–179.
<https://doi.org/10.1108/11766091011050840>
- Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. Edita Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Howorth, C., & Westhead, P. (2003). The focus of working capital management in UK small firms. *Management Accounting Research*, 14, 94–111.
[https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00022-2](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00022-2)
- Huo, G. (2023). Problems and countermeasures in Financial Analysis of SMEs. *BCP Business & Management*, 38, 2130–2135.
<https://doi.org/10.54691/bcpbm.v38i.4050>
- Ilias, A., Razak, M. & Yasoa, M. (2010). The preliminary study of management accounting practices (MAPs) in small business. *Global business and management research*, 2, 79–88. Noudettu 20.4.2025 osoitteesta
[https://www.academia.edu/25973986/The Preliminary Study of Management Accounting Practices MAPs in Small Business](https://www.academia.edu/25973986/The_Preliminary_Study_of_Management_Accounting_Practices_MAPs_in_Small_Business)
- Janssens, R., Corten, M., Lybaert, N., Schepers, J. & Michiels, A. (2025). Matching entrepreneurial orientations: a new perspective on the external accountant's advisory role towards entrepreneurs. *International entrepreneurship and management journal*, 21, 1–25. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01063-4>
- Jaworski, J. & Czerwonka, L. (2024). Profitability and working capital management: a meta-study in macroeconomic and institutional conditions. *Decision*, 51, 123–145. <https://doi.org/10.1007/s40622-023-00372-x> .
- Jennings, P. & Beaver, G. (1997). The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective. *International Small Business Journal*, 15, s. 63–75. <https://doi.org/10.1177/0266242697152004>
- Jindrichovska, I. (2013). Financial Management in SMEs. *European Research Studies Journal*, 16 (4), 75–96. <https://doi.org/10.35808/ersj/405>
- Kananen, J. (2008). Kvantti: kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kardag, H. (2015). Financial Management Challenges in Small and Medium-Sized Enterprises: A Strategic Management Approach. *Emerging Markets Journal*, 5 (1), 26–40. <https://doi.org/10.5195/emaj.2015.67>
- Kaufman, M. (2014). Weekly Cash-Flow Analysis: Why Isn't It a "Best Practice?". *American Bankruptcy Institute Journal*, 33, 32–33, 88–89. Noudettu 24.4.2025 osoitteesta <https://www.abi.org/abi-journal/weekly-cash-flow-analysis-why-isnt-it-a-best-practice>
- Knauer, T., Wöhrmann, A. (2013). Working capital management and firm profitability. *Journal of Management Control*, 24, 77–87. <https://doi.org/10.1007/s00187-013-0173-3>
- Kober, R., T. Subraamanniam, & J. Watson. (2012). The impact of total quality management adoption on small and medium enterprises' financial performance. *Accounting & Finance*, 52, 421–438. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2011.00402.x>
- Kotro, M. (2007). Yrityksen kannattavuus ja rahoitus: aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki. Edita.
- Koufteros, X., Verghese, A. & Lucianetti, L. (2014). The effect of performance measurement system on firm performance: a cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management*, 32, 313-336. <https://doi.org/10.1016/j.iom.2014.06.003>
- Kroon, N. (2021). The impacts of emerging technologies on accountants' role and skills: Connecting to open innovation a systematic literature review. *Journal of Open Innovation: Technology Market and Complexity*, 7, 1-27. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030163>
- Lukka, K. (2001) Konstruktivinen tutkimusote. Noudettu 16.5.2025 osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktivinen-tutkimusote/>
- Lopez, O.L. & Hiebl, M.R.W. (2015). Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research. *Journal of Management Accounting Research*, 27 (1), 81–119. <https://doi.org/10.2308/jmar-50915>

- Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., & Gomez-Conde, J. (2018). Balanced scorecard in SMEs. Effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51, 221–244. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9921-3>
- Manville, G. (2007). Implementing a balanced scorecard framework in a not-for-profit SME. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 51, 162–169. <https://doi.org/10.1108/17410400710722653>
- Marriot, N., Marriot, P. (2000). Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. *Management Accounting Research*, 11, 475–492. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0142>
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M. & Zijl, T. (2010). Performance measurement and short-termism: an exploratory study. *Accounting and Business Research*, 40, 353–370. <https://doi.org/10.1080/00014788.2010.9995317>
- Mazzarol, T. (2014). Financial management in SMEs. *Small Enterprise Research*, 21 (1), 2–13. <https://doi.org/10.1080/13215906.2014.11082073>
- Mengel, S., & Wouters, M. (2015). Financial planning and control in very small start-up companies: Antecedents and effects on company performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26, 191–216. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.071824>
- Mitchell, F. & Reid, G. (2000). Editorial, problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. *Management Accounting Research*, 11, 385-390. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0152>
- Monk, R. (2000). Why small business fail. *CMA Management*, vol. 74, s. 12-13. Noudettu 14.3.2025 osoitteesta <https://www.econbiz.de/Record/columns-business-strategies-why-small-businesses-fail-and-what-we-can-do-about-it-monk-richard/10006384015>
- Najera, R. & Collazzo, P. (2021). Management accounting use in micro and small enterprises. *Qualitative research in accounting and management* vol. 18, s. 84-101. <https://doi.org/10.1108/QRAM-02-2020-0014>
- Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. (2005). *Johdon laskentatoimi*. Edita Helsinki.

- Nkwinika, E. & Akinola, S. (2023). The importance of financial management in small and medium-sized enterprises (SMEs): an analysis of challenges and best practices. *Technology Audit and Production Reserves*, 5 (4), s. 12–20. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.285749>
- Nour, A. (2012). The role of Cash Flow in Explaining the Change in Company Liquidity. *Journal of Advanced Social Research*, 2 (4), 231–243. Noudettu 29.11.2024 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/257066312_The_Role_of_Cash_Flow_in_Explaining_the_Change_in_Company_Liquidity
- Nunes, P., Goncalves, M., Serrasquiero Z. (2013). The influence of age on SMEs' growth determinants: empirical evidence. *Small Business Economics*, 40 (2), 249–272. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9363-2>
- Pavlov, A. & Bourne, M. (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: an organizational routines perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 31, 101–122. <https://doi.org/10.1108/01443571111098762>
- Pelz, M. (2019). Can management accounting be helpful for young and small companies? Systematic review of a paradox. *International Journal of Management Reviews*, 21 (2), 256–274. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12197>
- Pešalj, B., Pavlov, A., & Micheli, P. (2018). The use of management control and performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 38 (11), 2169–2191. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2016-0565>
- Sandgren, M., Uman, T., & Nordqvist, M. (2023). Accountants in family firms—A systematic literature review. *Small Business Economics*, 61, 349–388. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00693-8>
- Suomen Yrittäjät. Pk-yrittäjäbarometri 1/2025. Noudettu 20.4.2025 osoitteesta https://www.yrittajat.fi/app/uploads/public/2025/02/SY_pk_barometri_kevat2025-1.pdf

- Stice, D. Stice, E. & Stice, J. (2017). Cash flow problems can kill profitable companies. *International Journal of Business Administration*, 8 (6), 46–54. <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n6p46>
- Sjögrén, H., Puumalainen, K. & Syrjä, P. (2011). What does the owner-manager want and get out of the business? – relationships between work values, firm strategy and drawings from the company. *International Journal of Law and Management*, 53, 355–374. <https://doi.org/10.1108/17542431111166340>
- Sjögrén, H., Syrjä, P. & Puumalainen, K. (2014). Use of management accounting information in SMEs – role of service provider relationships. *International Journal of Business Information Systems*, 17 (3), 340–354. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2014.064979>
- Taloushallintoliitto. Taloushallinnon ulkoistustutkimus: Viidennes ulkoistaneista valmis vaihtamaan palveluntarjoajaa. Noudettu 11.1.2025 osoitteesta <https://taloushallintoliitto.fi/taloushallinnon-ulkoistustutkimus-viidennes-ulkoistaneista-valmis-vaihtamaan-palveluntarjoajaa/>
- Tilastokeskus. Konkurssihakemusten määrä kasvoi edelleen vuonna 2024 – pienet yritykset entistä useammin konkurssiin. Noudettu 7.2.2025 osoitteesta <https://stat.fi/fi/uutinen/konkurssihakemusten-maara-kasvoi-edelleen-vuonna-2024-pienet-yritykset-entista-useammin-konkurssiin>
- Tilastokeskus. Mikä on pk-yritysten vaikutus talouteen – määritelmällä on väliä. Noudettu 30.12.2024 osoitteesta <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/mika-on-pk-yritysten-vaikutus-talouteen-maaritelmalla-on-valia>
- Tilastokeskus. PK-yritys. Noudettu 30.12.2024 osoitteesta https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
- Uwonda, G., Okello, N. & Okello, N. (2013). Cash flow management utilization by small medium enterprises (SMEs) in Northern Uganda. *Merit Research Journal of Accounting*, 5, 67-80. Noudettu 14.2.2025 osoitteesta <https://old.meritresearchjournals.org/aaef/Content/2013/October/Uwonda%20et%20al.pdf>

- Van Auken, H., & Carraher, S. (2013). Influences on frequency of preparation of financial statements among SMEs, *Journal of Innovation Management*, 1, 143–157. https://doi.org/10.24840/2183-0606_001.001_0010
- Villarmois, O. L., & Y. Levant. (2011). From adoption to use of a management control tool: Case study evidence of a costing method. *Journal of Applied Accounting Research*, 12, 234–259. <https://doi.org/10.1108/09675421111187683>
- Weigel, C., & Hiebl, M. R. W. (2022). Accountants and small businesses: Toward a resource-based view. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 19, 642–666. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2022-0044>
- Wertheim, P. & Robinson, M. (1993). Earnings versus cash flow: The information provided about changes in company liquidity. *Journal of Applied Business Research*, 9, s. <https://doi.org/10.19030/jabr.v9i4.5995>
- Yoo, C. & Pae, J. (2013). Estimation and prediction tests of cash flow forecast accuracy. *Journal of Forecasting*, 23 (3), 215–225. Noudettu 7.5.2025 osoitteesta <https://ideas.repec.org/a/wly/jforec/v32y2013i3p215-225.html>
- Zhong, Y. (2014). Analysis of financial problems faced by small business enterprises. *Scottish Journal of Arts*, 20, 89–94. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/73/20231610>

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake talousjohtamisesta

Kysely pk-yritysten talousjohtamisen käytänteistä

Tämä kysely toteutetaan osana tutkielmaa, jonka tavoitteena on analysoida suomalaisten pk-yritysten talousjohtamisen nykytilaa sekä talousjohtamisen kehittymistä taloushallintokumppanin kanssa.

Kyselyyn vastaaminen vie ajastasi noin 10–15 minuuttia ja vastausaikaa on 30.3.2025 saakka. Vastaaminen kyselyyn on täysin vapaaehtoista, mutta jokainen vastaus on meille erittäin arvokas tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti siten, ettei yksittäistä vastaajaa tai yritystä voi tunnistaa tutkimuksen tuloksista.

Voit osallistua kyselyn päätteeksi arvontaan ja voittaa yhden kuukauden ilmaiset kirjanpitokustannukset. Arvonta suoritetaan 31.3.2025 ja voittaneelle ilmoitetaan henkilökohtaisesti. Arvontaan antamiasi yhteystietoja käytetään ainoastaan palkinnon arvontaan, eikä niitä yhdistetä missään vaiheessa kyselyn vastauksiin.

Kiitos vastauksestasi!

Taustatiedot

1. Tehtävänkuva yrityksessä
 - a) yrittäjä
 - b) talous- ja/tai hallintohenkilö
 - c) toimitusjohtaja
 - d) joku muu, mikä?
2. Mihin ikäryhmään kuulutte?
 - a) alle 20 vuotta
 - b) 20–29 vuotta

- c) 30–39 vuotta
 - d) 40–49 vuotta
 - e) 50–59 vuotta
 - f) 60–69 vuotta
 - g) yli 70 vuotta
3. Yrityksen liikevaihdon suuruus viimeisimmältä päättyneeltä tilikaudelta
- a) alle 2 miljoonaa
 - b) 2–5 miljoonaa
 - c) 5–10 miljoonaa
 - d) 10–50 miljoonaa
 - e) yli 50 miljoonaa
4. Yrityksen henkilöstömäärä
- a) 0–5 työntekijää
 - b) 5–10 työntekijää
 - c) 10–20 työntekijää
 - d) 20–50 työntekijää
 - e) yli 50 työntekijää
5. Yrityksen toimiala
- a) Rakennus
 - b) Ravintola
 - c) Kauppa
 - d) Kuljetus
 - e) Palvelu
 - f) Joku muu, mikä?

Talousjohtaminen

6. Mistä lähteistä saatte liiketoimintaanne taloustietoa päätöksentekoanne varten:
(voitte valita useamman vaihtoehdon)
- a) taloushallintoraporteilta (esim. tulos, tase, pankkitilin saldo)
 - b) tehdyistä ennusteista (tulosbudjetti, kassabudjetti)
 - c) taloushallinnon asiantuntijalta

- d) muilta yrittäjiltä
 - e) henkilöstöltä
 - f) asiakkailta
 - g) kilpailijoilta
 - h) tavarantoimittajilta
 - i) ystäviltä
 - j) uutisista
 - k) tilintarkastajalta
 - l) sosiaalisesta mediasta
 - m) muualta, mistä?
7. Mikä on mielestänne tärkeysjärjestys yrityksenne taloudessa? Laita alla mainitut vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen (1 tärkein 4 vähiten tärkeä)
- a) Yritys tuottaa voittoa (kannattavuus)
 - b) Yritykselle kertyy varallisuutta tulevaisuuden varalle (vakavaraisuus)
 - c) Rahojen riittävyys (maksuvalmius ja likviditeetti)
 - d) Muu, mikä?
8. Mitkä ovat yritystoimintanne tärkeimmät mittarit (yksi tai useampia)
- a) Myynnin määrä
 - b) Pankkitilin saldo
 - c) Myynti- tai käyttökateen kehitys
 - d) Tilikauden tulos
 - e) Useat mittarit, joita käytämme arvioidessamme toimintaamme
9. Kuinka usein yrityksessänne laaditaan kassavirtaennusteita
- a) päivittäin
 - b) viikoittain
 - c) kuukausitasoinen kassabudjetti seuraavalle vuodelle, jota päivitetään kuukausittain
 - d) harvemmin, kuinka usein?
10. Kuinka usein hyödynnätte kassavirtalaskelmia päätösten teossa?
- a) jatkuvasti

- b) usein
 - c) harvoin
 - d) emme hyödynnä kassavirtalaskelmia
11. Miten arvioitte kassavirtalaskelmien hyödyllisyyttä taloudellisten tavoitteiden saavuttamisessa
- a) erittäin hyödyllinen
 - b) melko hyödyllinen
 - c) kohtalaisen hyödyllinen
 - d) vähemmän hyödyllinen
 - e) ei lainkaan hyödyllinen
12. Miten yrityksenne hallitsee käyttöpääomaa päivittäisessä toiminnassa?
13. Miten arvioisit kassavirran hallinnan tehokkuutta?
- a) erittäin tehokas
 - b) melko tehokas
 - c) ei kovin tehokas
 - d) tehoton
14. Miten käytätte hyvästä maksuvalmiudesta saamaanne tietoa (yksi tai useampi vaihtoehto)
- a) teen sijoituspäätöksiä
 - b) panostamme myyntiin ja markkinointiin
 - c) lisään ostoja
 - d) teen investointipäätöksiä
 - e) palkkaan lisää henkilökuntaa
 - f) jätän ylimääräisen rahan pankkitilille
 - g) nostan varoja omaan käyttööni
 - h) en mitenkään, koska _____

15. Miten käytätte huonosta maksuvalmiudesta saamaanne tietoa: (yksi tai useampi vaihtoehto)

- a) lainaan perheenjäseneltä
- b) neuvottelen maksuajoista
- c) vähennämme ostoja
- d) lainaan itse rahaa yritykselle
- e) yritän lisätä myyntiä
- f) haen lainaa pankista
- g) nostan hintoja
- h) lomautan henkilökuntaa
- i) tingin omasta toimeentulostani
- j) en mitenkään, koska _____

16. Yrityksemme tulos- ja kassaennustamisen nykytila on seuraava

- a) laadimme ennusteet itse
- b) laadimme ennusteet yhdessä asiantuntijan kanssa
- c) emme laadi ennusteita, koska _____

17. Kuinka tyytyväinen olet taloushallintokumppanin tukeen talousjohtamisessanne

- a) Erittäin tyytyväinen
- b) Melko tyytyväinen
- c) Ei tyytyväinen eikä tyytymätön
- d) Melko tyytymätön
- e) Erittäin tyytymätön

18. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat hyödyt talousjohdon ulkoistuspalveluiden käytöstä?

19. Mitä haittoja tai haasteita olet kohdannut ulkoistuspalveluita käytettäessä?

Osaaminen

20. Taloushallinnon osaamistaustani (yksi tai useampi vaihtoehto)

- a) tunnen talousraportoinnin peruskäsitteet

- b) osaan laatia esim. osto-, myynti ja kassabudjetteja
 - c) pystyn tuottamaan pitkän aikavälin kassaennusteita esim. pankille
 - d) asiantuntijat tuottavat tarvitsemani talousinformaation, jota ymmärrän ja pystyn hyödyntämään
 - e) tarvitsen asiantuntijoiden osaamista sekä taloustiedon tuottamisessa että hyödyntämisessä
 - f) osaan tehdä yrityksemme tilinpäätöksen
 - g) jotain muuta, mitä?
21. Miten arvioitte taloushallinnon osaamistasoanne
- a) kiitettävää
 - b) hyvää
 - c) tyydyttävää
 - d) heikkoa
22. Oletko huomannut muutoksia yrityksesi talousosaamisessasi taloushallintokumppanin myötä?
- a) osaaminen on parantunut merkittävästi
 - b) osaaminen on hieman parantunut
 - c) ei muutoksia
 - d) osaaminen on heikentynyt
23. Mikä parantaisi talousinformaation käytettävyyttä yrityksessänne
- a) tiedon saaminen toisessa muodossa kuin nykyisin
 - b) oman osaamisen lisääminen
 - c) se, että olisi enemmän aikaa perehtyä talousasioihin
 - d) useammat neuvottelut asiantuntijan kanssa
 - e) muu, mikä _____
24. Mitkä ovat olleet merkittävimmät asiat, jotka ovat vaikuttaneet osaamistasonne kehitykseen?

25. Mitä uusia käytäntöjä tai toimintamalleja tilitoimistokumppaninne on tuonut yritykseenne?

26. Millaisia suosituksia antaisit muille pk-yrityksille talousjohtamisesta?

27. Jos haluat osallistua ilmaisen kirjanpitokuukauden arvontaan, jätä tähän nimenne ja sähköpostiosoitteenne alla oleviin kenttiin. Voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Etunimi

Sukunimi

Sähköpostiosoite

Lämpimät kiitokset vastauksistanne!